



Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria

ISSN: 1983-4659

rea@smail.ufsm.br

Universidade Federal de Santa Maria  
Brasil

Cunha da Silva, Rodrigo; Fátima Rosa Veloso,  
Elza; Nelmi Trevisan, Leonardo; Souza Dutra, Joel  
A relação entre comunicação e comprometimento nas organizações  
Revista de Administração da Universidade Federal de Santa  
Maria, vol. 11, núm. 1, 2018, Janeiro-Março, pp. 102-116  
Universidade Federal de Santa Maria  
Brasil

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273457118009>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

UFESM  
redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc  
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

# A RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO E COMPROMETIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Data de submissão: 19/06/2014

Aceite: 10/06/2016

Rodrigo Cunha da Silva<sup>1</sup>

Elza Fátima Rosa Veloso<sup>2</sup>

Leonardo Nelmi Trevisan<sup>3</sup>

Joel Souza Dutra<sup>4</sup>

## RESUMO

O objetivo principal do estudo é explorar as relações entre a comunicação organizacional e a comunicação interpessoal, além das relações entre a comunicação e o comprometimento. Por meio de estudo quantitativo, foi analisada a percepção de oitocentos empregados de empresas de quatro setores de atuação distintos, ocupantes de cargos operacionais, técnicos e administrativos. Entre os resultados, destaca-se a influência da comunicação organizacional sobre a comunicação dos líderes e sobre a comunicação entre colegas. Enquanto a comunicação organizacional influencia o comprometimento, a comunicação dos líderes e a comunicação entre colegas não apresentam esse potencial de influência.

**Palavras-chave:** Comunicação; Comprometimento; Percepção; Organização.

---

1 Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Cidade de São Paulo e Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo, USP. Fez pós-doutorado pela Universidade de São Paulo, USP. Atualmente é professor do mestrado profissional de gestão em alimentos e bebidas e da graduação em administração da Universidade Anhembi Morumbi. E-mail: rdgdcasilva@gmail.com

2 Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade São Judas Tadeu, USJT, mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC/SP, doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo, USP. Atualmente, é professora da pós-graduação stricto sensu do Programa de Pós-graduação em Administração no Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas (PPGA/FMU), atuando no mestrado acadêmico em administração, no mestrado profissional em governança corporativa e na graduação em administração. São Paulo, SP - Brasil. E-mail: elzafr@uol.com.br

3 Possui graduação em História pela Universidade de São Paulo, USP, mestrado em História Econômica pela Universidade de São Paulo, USP, doutorado em Ciência Política pela Universidade de São Paulo, USP. São Paulo, SP – Brasil E-mail: Intrevisan@pucsp.br

4 Possui graduação em Administração pela Fundação Getúlio Vargas - SP, FGV-SP, mestrado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - SP, FGV-SP, doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo, USP. Atualmente é Professor livre-docente da Universidade de São Paulo. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão por competências, carreiras, gestão de pessoas, desenvolvimento de lideranças. São Paulo, SP. E-mail: jdutra@usp.br

# 1 INTRODUÇÃO

A comunicação é fator básico para gerar qualidade no ambiente organizacional. Essa qualidade, por sua vez, é elemento essencial para infundir comprometimento, que está relacionado não só à eficiência na gestão de pessoas (FARIA; BARBOSA, 2007), mas também à plena aceitação de valores e objetivos da organização (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982). O comprometimento pode se manifestar em associação aos seguintes fatores: pessoas ou grupos; congruência com o sistema de valores individuais; recompensas; e necessidade de evitar punições específicas (BECKER, 1992).

Becker (1992) afirma que o comprometimento pode ser do indivíduo com um grupo, com um projeto (por exemplo, social e político) e/ou com uma organização; de um grupo com um indivíduo, com um projeto e/ou com uma organização; e de uma organização com um indivíduo (situação um tanto rara), com um projeto e/ou com outra organização.

No âmbito deste trabalho, partimos da premissa de que o foco mais comum está no comprometimento dos indivíduos ou grupos com uma organização ou com o projeto dessa organização, com base nas relações de poder e de trabalho. Tais relações são uma condição inerente à vida em organizações e geram eficiência quando os objetivos organizacionais são entendidos e compartilhados; nesse ponto, é indicada a relação entre a comunicação e o comprometimento.

Para tratar de comunicação, é essencial associar-lhe o contexto social e a necessidade de utilização da linguagem. Chaui (2002) destaca a importância da linguagem na comunicação: somente o homem é um animal político, isto é, social e cívico, porque somente ele é dotado de linguagem. Porém, neste trabalho, adotamos como referência o fato de que, enquanto questão essencialmente social, não é apenas a palavra que faz parte da comunicação. Para entender a comunicação, é preciso analisá-la em um contexto mais amplo, que não envolve somente a linguagem, que é, apenas, uma das formas de se comunicar.

Casado (2002, p. 272) enfatiza o fato de que a comunicação envolve conteúdo e forma. Quanto ao conteúdo, a autora atribui à comunicação “a transmissão de informações; a possibilidade de expressão das emoções; explicitação de valores sociais; perpetuação da cultura de um grupo; registro e disseminação das descobertas e dos avanços tecnológicos”. Com relação à forma, a comunicação se relaciona com o desenvolvimento humano, com a disposição de tecnologias. Essa autora explica que a comunicação é questão essencialmente social e inclui a transferência e a compreensão de significados.

Uma vez que a comunicação é um processo social e que o ambiente corporativo é composto por relações sociais, é possível supor que a comunicação no âmbito das organizações é essencial à convivência humana no ambiente corporativo. Para promover e construir relações de confiança positivas, os líderes precisam se comunicar eficazmente com seus subordinados, da forma mais honesta e direta possível, especialmente durante tempos incertos (ZEFFANE; TIPU; RYAN, 2011).

Nars, Ferreira e Fischer (2013) detectaram, no discurso dos funcionários de universo composto por 66 empresas, elementos que evidenciassem as ações tomadas com o objetivo de mantê-los motivados durante o período da crise mundial de 2008 e 2009. Essa análise resultou em três categorias propostas: (1) atuação da liderança; (2) comunicação; e (3) manutenção do moral da equipe.

Neste artigo, duas formas de comunicação são consideradas, a comunicação formal da organização e a interpessoal, em três níveis distintos: organização; liderança; e pares ou colegas de trabalho. Esses níveis de comunicação são explorados quanto à sua relação com o comprometimento. Em outras palavras, considera-se como objetivo principal do estudo explorar as relações entre a comunicação organizacional e a comunicação interpessoal, além das relações entre a

comunicação e o comprometimento. Para atingir esse objetivo, foi realizado um estudo quantitativo no qual foi considerada a percepção de oitocentos profissionais, ocupantes de cargos operacionais, técnicos e administrativos, de empresas de quatro setores de atuação distintos. Esses respondentes são empregados de organizações que se destacam no mercado brasileiro quanto ao clima organizacional positivo e às boas práticas de gestão de pessoas.

Este artigo está estruturado em três seções, além da introdução e considerações finais. Na próxima seção, as perspectivas teóricas sobre comunicação e comprometimento são apresentadas e relacionadas com as hipóteses do estudo. Na seguinte, a metodologia é descrita e, na sequência, os resultados são apresentados e analisados.

## 2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS E HIPÓTESES

Esta seção aborda os temas essenciais ao objetivo do trabalho de pesquisa, bem como a elaboração das hipóteses testadas no estudo ora apresentado.

### 2.1 A comunicação nas organizações

A comunicação tem se mostrado fator crítico nas organizações, tanto nas mais tradicionais quanto nas que buscam modelos de gestão mais avançados. Para explicar a emergência do modelo por competências nas organizações, Zarifian (1999) afirma que comunicação implica compreender o outro e a si mesmo, significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas sobre sua gestão. Nessa visão, a estrutura hierárquica tradicional e verticalizada deveria ser substituída por organizações com fronteiras mais flexíveis, que facilitem a comunicação.

Para entender a comunicação organizacional, Robbins, Judge e Sobral (2010) distinguem as redes formais e as redes de rumores. As redes formais podem ser muito complexas, incluindo centenas de pessoas e dezenas de níveis hierárquicos. A eficácia da rede depende dos objetivos que o canal de comunicação pretende alcançar. Já a rede de rumores é o sistema de comunicação informal dentro do grupo ou organização. Embora seja informal, isso não significa que não seja uma importante fonte de informações. A rede de rumores tem três principais características: não é controlada pela direção da empresa; é entendida pela maioria dos funcionários como mais confiável e fidedigna do que os comunicados formais vindos da cúpula da organização; e é amplamente utilizada para servir aos interesses pessoais dos que a integram.

Os rumores, como mostraram esses autores, emergem como reação a situações importantes para as pessoas, quando há ambiguidade e sob condições que despertam ansiedade. Nessa visão, o rumor se mantém enquanto os desejos e as expectativas que geram a incerteza não forem atendidos ou enquanto a ansiedade não for reduzida. A comunicação empresarial, no entanto, conta com outros meios também, como, por exemplo, a comunicação eletrônica, composta pelo e-mail e mensagens instantâneas de texto, redes sociais, *blogs*, entre outros. Todavia, conforme salientam Tassigny, Brasil e Bugarim (2012, p. 264),

O fluxo de informações que percorrem a comunicação organizacional pode ser realizado por intermédio de vários canais, deixando, muitas vezes, na responsabilidade das assessorias de comunicação a escolha da ferramenta indicada para a organização. Vale ressaltar que algumas assessorias são facilmente induzidas a acreditarem que estão cumprindo seu papel, atuando na harmonização do ambiente de trabalho apenas editando pequenos boletins e jornais internos, enquanto a comunicação organizacional não se restringe apenas a essa função.

Diante dessa visão, neste estudo, pressupõe-se que a comunicação organizacional influencia a maneira como as pessoas se comunicam. Tal pressuposto é representado pela Hipótese 1.

**Hipótese 1** – A percepção sobre a comunicação organizacional influencia a percepção dos empregados sobre a comunicação entre os colegas

Segundo Fleury e Fischer (1989), a comunicação organizacional é capaz de influenciar o estabelecimento de cultura, além de reforçar e sustentar a identidade organizacional. Paralelamente, uma vez que a comunicação organizacional, na visão de Casado (2002), é capaz de indicar padrões de comportamento e de relacionamento, supõe-se que os líderes, como representantes da organização, sofram influência direta da comunicação organizacional, que pode interferir, inclusive, em sua maneira de se comunicar. Tal suposição é representada pela Hipótese 2.

**Hipótese 2** – A percepção sobre a comunicação organizacional influencia a percepção dos empregados sobre a comunicação do líder

Schein (1989) aponta a liderança como o processo fundamental pelo qual culturas organizacionais são formadas e mudadas. Na visão desse autor, cultura e liderança são dois lados da mesma moeda e não podem ser entendidas sozinhas. São os líderes que criam, destroem e fortalecem a cultura. Para ele, o líder é a única pessoa que pode ter poder suficiente para destruir uma cultura e iniciar outra ou para articular visões que mudem os pressupostos das pessoas. Nessa visão, o líder seria capaz de definir a qualidade de um ambiente organizacional. Schein (1989) exemplifica essa situação afirmando que os líderes podem transmitir a sensação de compromisso com o grupo, a partir do seu discernimento, motivação e habilidade para se comunicar.

A partir da observação da importância da comunicação do líder no estabelecimento de padrões de comportamento, o segundo pressuposto deste estudo leva à indicação da possível influência da comunicação do líder sobre a comunicação entre colegas. Tal pressuposto é representado pela Hipótese 3.

**Hipótese 3** – A percepção sobre a comunicação do líder influencia a percepção dos empregados sobre a comunicação entre os colegas

A comunicação, para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 326), inclui, também, a “transfêrência e a compreensão do significado” e tem quatro funções básicas dentro do grupo ou organização: a *primeira* delas se relaciona com a ação da comunicação no controle do comportamento das pessoas. A *segunda* está em facilitar a motivação por esclarecer o que deve ser feito, qual a qualidade do desempenho e como melhorá-lo se estiver abaixo do esperado. A *terceira* emerge quando a comunicação, dentro do grupo, passa a ser mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou satisfação. A *quarta* função é a de facilitar a tomada de decisões, proporcionando as informações das quais as pessoas e os grupos precisam para tomar decisões. Dessa forma, as funções da comunicação se relacionam com controle, motivação, expressão emocional e informações. Essas funções ajudam a estabelecer a ligação da comunicação organizacional com a comunicação interpessoal.

### **2.1.1 A comunicação interpessoal**

Minicucci (2012) afirma que a comunicação humana só existe realmente quando se estabelece entre duas ou mais pessoas um *contato psicológico*. Moscovici (1981) afirma que a comunicação é uma competência interpessoal para os profissionais, principalmente para os gestores de pessoas. As competências interpessoais estão relacionadas com a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de forma adequada às necessidades e exigências de cada situação. Segundo esse autor, a comunicação pode se estabelecer de três formas: comunicação oral, comunicação escrita e comunicação não verbal.

Robbins, Judge e Sobral (2010) analisaram as interferências dos traços de personalidade na comunicação, listando barreiras que podem dificultar a comunicação organizacional: a *filtragem* se refere à manipulação da informação pelo emissor para que o receptor a veja de maneira mais favorável. A *percepção seletiva* acontece quando o receptor, no processo de comunicação, vê e escuta seletivamente, com base nas próprias necessidades, motivações, experiências, histórico e outras características pessoais. A *sobrecarga da informação* acontece quando as informações excedem a capacidade de processamento da pessoa. Já as *emoções* interferem quando estados emocionais mais extremos, como euforia ou depressão, oferecem maior probabilidade de impedir a comunicação eficaz.

Os autores apontaram também o papel dos *idiomas* (até mesmo quando estamos nos comunicando na mesma língua, as palavras têm significados diferentes para pessoas diversas) e do próprio *silêncio* (pesquisas sugerem que o silêncio e a sonegação de informações são tão comuns quanto problemáticos). O *medo da comunicação* é típico de pessoas que experimentam tensão ou ansiedade sem motivo aparente com relação à comunicação oral, escrita ou ambas. Por último, Robbins, Judge e Sobral (2010) listaram também como barreiras as *diferenças de gênero* (homens tendem a usar o discurso para reafirmar seus *status*, ao passo que as mulheres o utilizam para criar conexões e proximidade) e a *comunicação politicamente correta*, quando a preocupação em não ser ofensivo retira significado ou se torna um empecilho à livre expressão.

No entanto, essas barreiras, para esses autores, podem ser posicionadas como *barreiras culturais* quando as palavras significam coisas distintas para pessoas diferentes. Nesse sentido, existem barreiras causadas pelas conotações, diferenças de entonação, diferenças de tolerância ao conflito e métodos para resolvê-los. As culturas tendem a diferir quanto ao grau de influência do contexto sobre o significado que as pessoas percebem da comunicação.

Entender as barreiras é algo que indica a complexidade da comunicação, porém, no escopo deste trabalho, é essencial entender também o modelo conceitual que baliza esse tema. A observação do modelo sistêmico, em que se pressupõe a influência do ambiente sobre a comunicação, leva ao pressuposto da interligação entre a percepção das várias formas de comunicação nas empresas. Esse raciocínio gerou subsídios para a suposição de que a comunicação entre colegas e a comunicação do líder influenciam a comunicação organizacional.

Bambacas e Patrickson (2008) afirmam que gerentes são capazes de traduzir e modelar a comunicação organizacional pelo uso de suas competências de relacionamento interpessoal, além de serem capazes de personificar a imagem da organização em si mesmos. Assim, líderes eficazes na comunicação interpessoal focam, principalmente, na clareza e frequência das mensagens, na sua capacidade de ouvir ativamente e liderar de forma colaborativa (BAMBACAS; PATRICKSON, 2008). Tais pressupostos são representados pela Hipótese 4 e pela Hipótese 5.

**Hipótese 4** – A percepção sobre a comunicação entre os colegas influencia a percepção dos empregados sobre a comunicação da organização

**Hipótese 5** – A percepção sobre a comunicação do líder influencia a percepção dos empregados sobre a comunicação da organização

Como complemento ao raciocínio que sustentou as hipóteses apresentadas, além das questões organizacionais, ao que tudo indica, existe parcela razoável de viés no processo de comunicação resultante de traços inatos de personalidade. Nas questões de comunicação interpessoal, existem interferências advindas tanto de processos internos quanto de processos sociais. Exemplo significativo da interferência dos processos sociais pode ser encontrado na necessidade de adaptação à tecnologia que marca a comunicação formal e informal (TREVISAN; VELOSO, 2004). Desde o início deste século, os meios eletrônicos de comunicação tiveram avanços significativos, tanto que Robbins e seus coautores os incluíram na edição de 2010 de *Comportamento organizacional*, adaptada para o contexto brasileiro entre os meios de comunicação organizacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).



Atualmente, a utilização de meios eletrônicos de comunicação, visivelmente mais acessíveis a todas as camadas sociais, abre novas possibilidades de interação entre empresas e empregados e entre as pessoas de maneira geral. Socialmente, esses meios representam uma mudança cultural, uma vez que a própria área de gestão de pessoas se vale de redes sociais para determinados processos, inclusive o recrutamento e seleção. É possível utilizar essas redes tanto para recrutar candidatos quanto para obter informações sobre eles durante o processo seletivo. A interação entre colegas de trabalho também acrescenta novas dimensões à comunicação, podendo promover, inclusive, vigilância mútua e constante da vida privada de empregados de qualquer empresa. Essas são marcas da comunicação que, certamente, influenciam o ambiente corporativo contemporâneo.

## **2.2 O comprometimento organizacional**

Rodrigues e Bastos (2010) afirmam que o conceito de comprometimento, bem como estudos visando à sua operacionalização e mensuração surgiram em meados do século XX. Nessa época, passaram a ser adotadas estratégias de retenção de profissionais capacitados e de redução de custos de substituição de pessoal. Contudo, como mostram esses autores, a partir do final do século XX, com novas relações de trabalho, enxugamento das organizações e difusão do conceito de competências, a busca de permanência no empregado dá lugar, gradualmente, à necessidade de bons desempenhos, qualidade do trabalho e resultados em prol da organização.

Diante desse cenário, no rol das atitudes ante a organização, especial atenção foi dedicada ao construto de comprometimento organizacional, relacionado a fatores favoráveis tanto à organização quanto ao trabalhador (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004).

De acordo com Carvalho et al. (2011), a relevância atual da busca por comprometimento nas organizações tem relação com um cenário em que as relações entre trabalhador e organização são consideradas fonte de vantagem competitiva. Pessoas comprometidas passam a se sentir responsáveis pela empresa ou pelo grupo e atuam mais motivadas e propensas ao esforço discriçãoário, com impacto no desempenho.

Inúmeras formas de comprometimento no trabalho já foram investigadas, como apontam Rodrigues e Bastos (2010). Tais investigações consideram, segundo esses autores, os diferentes focos (organização, carreira, trabalho, profissão, objetivos, sindicato, entre outros) e as bases do comprometimento (afetivo, normativo, de continuação, afiliativo, alienativo, moral, calculativo etc.). Segundo esses autores, a essa diversidade soma-se a multiplicidade de escalas, nem sempre conceitualmente bem delimitadas, que são usadas para mensurar esse construto. Nesse sentido, modelos conceituais diversos, apresentados a seguir, permitem diferentes maneiras de analisar o comprometimento.

### **2.2.1 Modelo tridimensional**

Quanto à conceituação, Meyer e Allen (1991) apresentam três bases para o comprometimento organizacional: a primeira, denominada *comprometimento de continuação*, analisa a possibilidade de que a pessoa continue em determinado curso de ação, após o cálculo dos custos envolvidos no afastamento dessa linha; a segunda, a do *comprometimento afetivo*, lida com a noção de afeto para com a organização, que estimula o indivíduo a permanecer porque gosta, compartilha valores e se envolve com os papéis organizacionais; e a terceira, a do *comprometimento normativo*, sugere que, em alguns casos, o indivíduo permanece na organização por se sentir obrigado, após internalização das normas organizacionais.

### 2.2.2 Modelo bidimensional

Embora o modelo tridimensional seja o mais utilizado, outros estudos propõem o modelo bidimensional, nos termos de Cohen (2007). A primeira dessas dimensões seria o *comprometimento instrumental*, que consiste na troca entre indivíduos e organização e está vinculada ao processo motivacional e benefícios percebidos na permanência na organização. A lógica desse tipo de comprometimento está baseada em um conjunto diferente de experiências situacionais e organizacionais, desenvolvidas a partir da troca com uma organização específica. Já a segunda dimensão vê o comprometimento como processo normativo ou afetivo, resultante da socialização ou das experiências de trabalho. Nesta dimensão, o *comprometimento normativo e afetivo* é resultado da internalização dos objetivos organizacionais, valores e normas organizacionais.

### 2.2.3 Modelo unidimensional

Segundo Solinger, Olffen e Roe (2008), a atual agenda de pesquisa aponta para o retorno à unidimensionalidade do construto como forma de superação do problema de conceituar comprometimento. Essa linha de argumentação sugere o *comprometimento afetivo* como única dimensão, sendo que as outras bases do construto podem não medir o mesmo fenômeno. Nessa visão, parte-se do argumento de que a base afetiva é a que melhor caracteriza o comprometimento, a partir do *vínculo ativo*, relacionado a intenções favoráveis para a organização, como intenções de empenho extra, permanência e sacrifício (SWAILES, 2002).

Neste trabalho, é adotada a visão unidimensional, com interesse apenas no comprometimento afetivo. Paralelamente, Zeffane, Tipu e Ryan (2011) demonstraram a importância de uma comunicação eficaz dentro das organizações no que se refere à confiança e comprometimento organizacional. Em particular, esses autores mostram que a confiança e o comprometimento não acontecem por acaso, eles são forjados e mantidos pela eficácia da comunicação.

A maneira como as mensagens são enviadas pela liderança, especialmente por sua clareza e frequência, tende a influenciar ou aumentar o comprometimento dos empregados (BAMBACAS; PATRICKSON, 2008). Dessa forma, é possível levantar o pressuposto, representado pela Hipótese 6, de que a comunicação organizacional, a comunicação dos líderes e a comunicação entre colegas influenciam o comprometimento organizacional.

**Hipótese 6** – A percepção dos empregados sobre a comunicação da organização, líderes e colegas influencia o comprometimento organizacional

Apesar da decisão deste trabalho pela unidimensionalidade do conceito de comprometimento, é importante considerar a visão de Rodrigues e Bastos (2010) de que a permanência, ou não permanência, do trabalhador na organização pode ser explicada por muitas variáveis além do comprometimento e que, por isso, a permanência não deve ser tratada como uma dimensão constitutiva do construto, mas como uma de suas possíveis consequências. Para esses autores, há uma grande amplitude de facetas incorporadas ao conceito de comprometimento. Há, ainda, clara separação entre as dimensões que representam o vínculo ativo (expresso pelo engajamento, intenção de empenho extra, afeto e identificação com a organização) e as dimensões que manifestam relação passiva, que se resume à permanência e à relação de troca com a organização.

Em complemento a essas discussões, vale destacar também a importância cada vez maior do *vínculo ativo*, com a tendência por uma gestão de pessoas mais descentralizada. No caso do gerenciamento de unidades remotas, esse tipo de vínculo é usado para unir pessoas em torno de um propósito bem preciso (LEITE; ALBUQUERQUE, 2013).



Definidas as hipóteses e o embasamento conceitual do trabalho de pesquisa, a próxima seção é dedicada à metodologia que balizou o estudo.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada com a utilização de um banco de dados sobre organizações que se destacam por seu clima organizacional positivo e por suas boas práticas de gestão de pessoas. Os dados utilizados neste estudo referem-se à aplicação da pesquisa no ano de 2011 e se relacionam com o ambiente corporativo contemporâneo na medida em que consideram somente a percepção dos empregados sobre fatores específicos, já apontados na introdução deste artigo: comunicação organizacional, do líder e entre colegas, além do comprometimento organizacional.

Os pesquisados, sorteados por meio de uma seleção randômica, responderam a um questionário com 64 assertivas, em escala Likert de 5 pontos, variando de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente. Contudo, neste estudo, foram selecionadas apenas as 17 assertivas que apresentavam algum termo relacionado ao processo de comunicação organizacional (CASADO, 2002), além das seis relacionadas ao comprometimento afetivo, expressas em termos de conotação ativa de engajamento, intenção de empenho extra, afeto e identificação com a organização (RODRIGUES; BASTOS 2010).

As 504 organizações inscritas para a pesquisa, que elege anualmente as *Melhores Empresas para Você Trabalhar*, necessariamente, tinham que ter mais de cem empregados e atuar no mercado brasileiro e/ou internacional por mais de cinco anos. Tais empresas apresentam características que as diferenciam umas das outras: porte, setores de atuação, região de atuação no país, origem do capital, entre outras. O acesso ao banco de dados foi disponibilizado pela instituição que é responsável pela metodologia desse levantamento anual e que procura apurar vários aspectos do ambiente corporativo contemporâneo (VELOSO et al., 2007).

Para a realização do procedimento amostral, foi solicitado às empresas que enviassem relação numerada de seus funcionários em ordem alfabética e, a partir dessa lista, foram sorteados aleatoriamente os que deveriam responder à pesquisa. Todos os sorteados eram empregados com vínculo formal de trabalho. O número geral de questionários obtido foi de 136.800, que representa o total de 1.543.243 empregados dessas organizações.

Foi realizado o tratamento dos *outliers* pela técnica da distância de *Mahalanobis* pelo *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 17, e verificada a aleatoriedade das omissões nas variáveis. Em seguida, optou-se, primeiramente, pelo sorteio aleatório de duzentos respondentes, que trabalhavam em quatro diferentes ramos de atividade: indústria, tecnologia e computação, e cooperativas e serviços públicos, totalizando oitocentos respondentes da amostra total.

Tal procedimento foi realizado com o objetivo de atingir amostragem satisfatória para realização da modelagem de equações estruturais, com aplicação do método ADF (*Asymptotically Distribution-Free*), no *software Analysis of Moment Structures* (AMOS), versão 18. Considerou-se também a identificação da não normalidade das variáveis contidas no respectivo banco de dados e, ao mesmo tempo, buscou-se evitar o aumento exagerado da estatística  $X^2$  devido à utilização de grandes amostras (HAIR JR. et al., 2009).

Na amostra utilizada, a maior parte dos respondentes era do estado de São Paulo (38%), do sexo masculino (54,5%), com idade média de 33,5 anos, com Ensino Médio ou acima (75,7%), que ocupam cargos operacionais, técnicos ou administrativos (78%), com salários entre R\$ 2.000 e R\$ 5.000 (60%), e que estavam vinculados às suas organizações, em média, por aproximadamente oito anos.

A exposição dos critérios de delineamento do estudo é complementada com a definição das assertivas utilizadas e das análises empreendidas, que são apresentadas na próxima seção.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O primeiro resultado a ser destacado refere-se à identificação e avaliação dos fatores desta pesquisa. Em seguida, são apresentadas a análise e discussão das hipóteses sobre a relação entre comunicação e comprometimento organizacional.

### 4.1 Análise fatorial exploratória

As medidas de qualidade da análise fatorial exploratória KMO (0,95), MSAs (> 0,5) e o teste de Bartlett ( $p < 0,01$ ) se revelaram bastante satisfatórias, indicando a adequação do uso dessa técnica para os construtos da pesquisa.

A extração dos fatores foi realizada pelo método dos eixos principais, com rotação oblíqua, porque permite a correlação dos fatores. Assim, foi possível verificar, através dos valores dos *eigenvalues* (>1), a provável existência de três fatores para a escala *comunicação*, classificados neste estudo como: comunicação organizacional (seis assertivas), comunicação do líder (oito assertivas) e comunicação entre colegas (três assertivas). Tais assertivas podem ser observadas na Tabela 1, a seguir, com as suas respectivas cargas fatoriais e comunalidades, todas superiores ao valor de referência de 0,5. Além disso, a variância explicada somada dos três fatores foi de 63,58.

Tabela 1 – Assertivas, cargas fatoriais e comunalidades dos fatores sobre comunicação organizacional

	Cargas fatoriais	Comu- nali- dades
<b>Comunicação organizacional</b>		
Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho.	0,71	0,53
Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa.	0,77	0,60
Esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas.	0,79	0,64
Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários.	0,71	0,58
Quando preciso de outra área da empresa sou bem atendido(a).	0,57	0,60
As informações sobre esta empresa são transmitidas aos funcionários com clareza, rapidez e agilidade.	0,76	0,60
<b>Comunicação do líder</b>		
Meu(Minha) chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho.	0,71	0,59
Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao(à) meu(minha) chefe.	0,77	0,60
Tenho confiança naquilo que meu(minha) chefe diz.	0,84	0,71
Nesta empresa os(as) chefes agem de acordo com o que dizem.	0,77	0,64
Periodicamente recebo de meu(minha) chefe avaliações sinceras sobre meu desempenho.	0,72	0,55
Meu(Minha) chefe é coerente, usa “o mesmo peso e a mesma medida” nas suas decisões.	0,86	0,75
Os(As) chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa.	0,75	0,67
Meu(Minha) chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe.	0,86	0,76
<b>Comunicação entre colegas</b>		
Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras.	0,79	0,65
Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem.	0,77	0,63
Sou sempre bem atendido(a) quando preciso de um colega de trabalho.	0,84	0,71

Fonte: elaborada pelos autores.

Por ser considerado fator distinto da comunicação e ter literatura própria, o fator comprometimento foi analisado apenas no processamento da análise fatorial confirmatória, juntamente com os três fatores de comunicação identificados na análise fatorial exploratória. As seis assertivas utilizadas na mensuração do comprometimento estão expostas a seguir, na Tabela 2, com as suas cargas fatoriais.

Tabela 2 – Assertivas e cargas fatoriais do fator comprometimento

	<b>Cargas fatoriais</b>
Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar.	0,78
Tenho confiança na empresa em que trabalho.	0,76
Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa.	0,78
Sinto-me participando das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho.	0,70
As pessoas que trabalham nesta empresa sabem o que devem fazer para torná-la cada vez melhor.	0,74
Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho.	0,71

Fonte: elaborada pelos autores.

Na Tabela 3, é possível observar as médias, desvios-padrões, índices de confiabilidade e intercorrelações entre todas as variáveis incluídas no estudo. Aparentemente, essas intercorrelações evidenciam a pertinência do modelo proposto. Todas as variáveis obtiveram correlações significantes entre pares. A percepção sobre comprometimento foi altamente correlacionada com a percepção sobre a comunicação organizacional e comunicação do líder e moderadamente correlacionada com a comunicação entre colegas; a percepção sobre a comunicação organizacional foi altamente relacionada com a percepção sobre a comunicação do líder e comunicação dos colegas; a percepção sobre a comunicação do líder obteve moderada correlação com a comunicação entre os colegas.

Tabela 3 – Média, desvio-padrão, intercorrelações e confiabilidade

<b>Fator</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1- Comprometimento	3,71	1,15	<b>0,88</b>			
2- Comunicação da organização	3,39	1,19	0,95	<b>0,84</b>		
3- Comunicação do líder	3,48	1,24	0,79	0,84*	<b>0,92</b>	
4- Comunicação dos colegas	3,19	1,04	0,68	0,76*	0,64*	<b>0,76</b>

Observação: N = 800. Os índices de confiabilidade Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) estão na diagonal da matriz.

M = média; DP = desvio-padrão.

\*p < 0,01.

Fonte: elaborada pelos autores.

A menor média foi de comunicação entre colegas (3,19), e a maior, a de comprometimento (3,71). Os índices de confiabilidade Alpha de Cronbach foram satisfatórios em comprometimento (0,88), comunicação organizacional (0,84), comunicação do líder (0,92) e comunicação dos colegas (0,76).

## 4.2 Análise fatorial confirmatória e modelo estrutural

Uma teoria estrutural é a representação conceitual das relações entre construtos, que pode ser expressa em termos de um modelo estrutural. Tal modelo representa a teoria com um conjunto de equações estruturais, que é geralmente descrito como um diagrama visual. Um modelo estrutural infere que as relações atendem às condições necessárias para causalidade e são uma junção entre *path analysis* e a análise fatorial confirmatória (HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2005).

Na modelagem de equações estruturais, existem diversos índices que avaliam a qualidade de ajuste do modelo aos dados, porém não existem índices considerados ideais para avaliação de um modelo determinado. Desse modo, na avaliação geral do modelo, é necessário ter visão geral dos diversos índices, não se restringindo a um índice particular (KLINE, 2005; HAIR JR. et al., 2009). Portanto, serão apresentados a seguir os índices que foram utilizados neste estudo: três de ajuste absoluto ( $\chi^2$ , GFI e RMSEA) e dois de ajuste incremental (CFI e AIC) (HAIR JR. et al., 2009).

O principal índice de ajuste absoluto do modelo é o qui-quadrado ( $\chi^2$ ). De acordo com Hair Jr. et al. (2009), o valor desse teste estatístico é sensível a grandes tamanhos de amostra e ao número de variáveis observadas, o que pode reduzir o ajuste do modelo por motivos que podem não ser verdadeiramente prejudiciais à sua validade geral. Em modelos que apresentam entre 12 e 30 variáveis observadas e amostras maiores de 250, portanto, valores-p significantes podem ser esperados (HAIR JR. et al., 2009).

Outros índices de ajuste absoluto, comumente utilizados, são o *Goodness of Fit Index* (GFI), que é uma estatística de ajuste menos sensível ao tamanho amostral, cujo valor de referência é 0,9; e o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), medida que tenta corrigir a tendência da estatística qui-quadrado a rejeitar modelos com amostras grandes ou grande número de variáveis observadas, com valor de referência entre 0,05 e 0,08.

Os seguintes índices de ajuste incremental foram utilizados para comparação de modelos concorrentes: *Comparative Fit Index* (CFI), cujo valor de referência é 0,9, e *Tucker-Lewis Index* (TLI), usado para comparar modelos com diferentes números de construtos, no qual modelos com valores menores são os mais ajustados.

A Tabela 4 apresenta as estatísticas de ajuste para o modelo de mensuração. Os índices mostram que o ajuste de medição proposto obteve melhores índices de ajuste aos dados em relação aos modelos concorrentes testados  $\chi^2$  (52, N = 800) = 1.104,43,  $p < 0,01$ ,  $\chi^2/df = 4,93$ , GFI = 0,90, CFI = 0,92, RMSEA = 0,07, TLI = 0,91), apesar de o valor  $\chi^2$  ser significativo, o que também pode ser observado na avaliação do modelo estrutural, na mesma tabela.

Tabela 4 – Estatísticas do modelo de mensuração

Modelos de mensuração testados	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	$\Delta\chi^2$	GFI	CFI	RMSEA	TLI
Modelo de quatro fatores	1.104,43*	52	4,93	-	0,90	0,92	0,07	0,91
Modelo independente	11.214,41*	23	44,32	-10.109,98*	0,17	-	0,23	-
Modelo de dois fatores	1.154,70*	49	5,09	-50,27*	0,89	0,91	0,07	0,91
Modelo de um fator	2.035,25*	46	8,84	-930,82*	0,77	0,83	0,09	0,82

\* $p < 0,01$ .

Fonte: elaborada pelos autores

Seguindo as recomendações de Hair Jr. et al. (2009) e Kline (2005), foram testados modelos concorrentes, além do proposto pelo estudo. Primeiramente, houve a comparação com o modelo independente. Depois foi testado o modelo de dois fatores, no qual os três fatores de comunicação (organizacional, do líder e entre colegas) foram agrupados em um fator e o outro referiu-se ao comprometimento. Já o segundo modelo testado agrupava em apenas um fator os quatro fatores propostos.

Considerando o ajuste satisfatório do modelo de mensuração, seguiu-se a mesma estratégia no modelo estrutural de comparação a um modelo concorrente, no qual a percepção sobre o comprometimento era influenciada pela percepção sobre a comunicação, conforme Tabela 5, e não o contrário, como proposto por este estudo.

Tabela 5 – Estatísticas do modelo estrutural

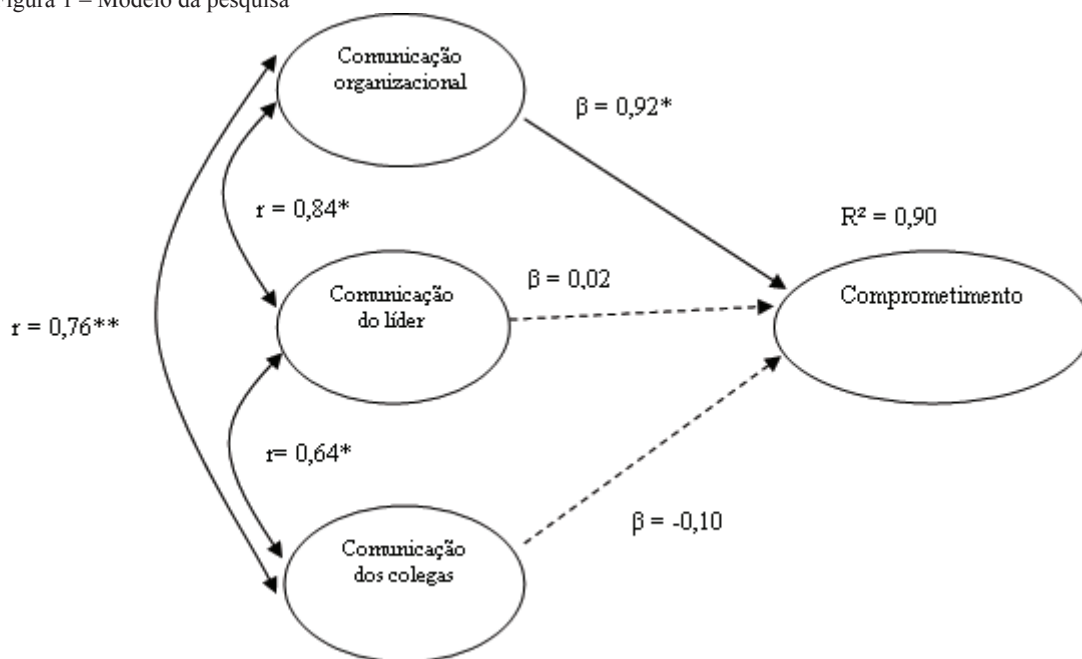
Modelos estruturais testados	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	$\Delta\chi^2$	GFI	CFI	RMSEA	TLI
Modelo proposto	1.104,72*	52	4,93	-	0,90	0,92	0,07	0,91
Modelo concorrente	1.152,87*	49	5,08	*	0,88	0,92	0,07	0,91

\*p < 0,01.

Fonte: elaborada pelos autores.

No final, o modelo teoricamente proposto foi o que apresentou os melhores índices de ajuste  $\chi^2$  (52, N = 800) = 1.104,72,  $p < 0,01$ , ( $\chi^2/df = 4,93$ , GFI = 0,90, CFI = 0,92, RMSEA = 0,07, TLI = 0,91). Porém, neste modelo, não foram constatadas influências significantes ( $p < 0,05$ ) da percepção da comunicação do líder ( $\beta = 0,02$ ) e colegas ( $\beta = -0,10$ ) sobre o comprometimento. O modelo concorrente, em que a percepção sobre o comprometimento influenciava a percepção da comunicação, apresentou os piores índices  $\chi^2$  (49, N = 800) = 1.152,87,  $p < 0,01$ , ( $\chi^2/df = 5,08$ , GFI = 0,88, CFI = 0,92, RMSEA = 0,07, TLI = 0,91). Dessa forma, considerou-se o modelo proposto por esta pesquisa o mais verossímil entre os testados, podendo ser observado a seguir, na Figura 1.

Figura 1 – Modelo da pesquisa



\*p < 0,01.

Fonte: elaborada pelos autores.

Os resultados apresentados comprovaram as hipóteses de que a percepção sobre a comunicação organizacional influencia positivamente a percepção sobre o comprometimento ( $\beta = 0,92$ ,  $p < 0,01$ ), mas a percepção sobre comunicação dos líderes ( $\beta = 0,02$ ,  $p > 0,05$ ) e colegas de trabalho ( $\beta = -0,10$ ,  $p > 0,05$ ) não apresentou tal relação.

Ao analisarmos a correlação entre os fatores da comunicação, nota-se o processo cognitivo dos respondentes em associar fortemente a comunicação dos líderes ( $r = 0,84$ ,  $p < 0,01$ ) e entre colegas de trabalho ( $r = 0,76$ ,  $p < 0,01$ ) com a comunicação da organização e a comunicação dos líderes com a comunicação entre colegas de trabalho ( $r = 0,64$ ,  $p < 0,01$ ).

Após a análise dos resultados, a seguir são apresentadas algumas reflexões e conclusões do estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente corporativo contemporâneo é complexo e indica diversas possibilidades de análise. Entender os vários aspectos que compõem esse ambiente e envolvem a percepção das pessoas sobre o trabalho é tarefa que exige a junção de teoria e método. A promoção dessa junção foi uma das intenções do delineamento do estudo apresentado neste artigo, que privilegiou a análise quantitativa da relação entre a percepção sobre a comunicação e a percepção sobre o comprometimento organizacional.

A contribuição principal do estudo para a área de administração, especialmente para a gestão de pessoas, está na demonstração da relevância da comunicação organizacional na promoção do comprometimento afetivo. Uma vez que a comunicação dos líderes e a comunicação entre colegas não exercem influência sobre o comprometimento, é possível analisar esse construto em nível organizacional macro. Desse modo, promover comprometimento é possibilidade que depende de ações institucionais estratégicas. Nesse sentido, os autores abordados no referencial teórico auxiliaram no esclarecimento da relação entre as experiências de trabalho e a intenção estratégica da empresa, revelando a comunicação organizacional como um importante fator de mediação entre pessoas e organização.

Paralelamente, destaca-se o fato de que a comunicação organizacional tem o potencial de influenciar a comunicação das lideranças e a comunicação entre colegas. Esse é um resultado que aponta para a responsabilidade da empresa ao promover ações coletivas de contato com seus empregados, pois tais ações têm o potencial de influenciar comportamentos nos diversos níveis da organização.

As relações entre os níveis do processo de comunicação e o comprometimento foram medidas por meio da percepção de pessoas ocupantes de cargos operacionais, técnicos e administrativos e se constituíram em uma evolução da análise proposta por este estudo, pois, em vez de abordar ações organizacionais, foram observados os efeitos dessas ações. O fato de que empregados de empresas diversas responderam à pesquisa permite apontar tendências mais gerais do que as que poderiam ser relacionadas somente à realidade de uma organização específica.

Como limitação, é importante considerar que vários outros fatores, além da comunicação, podem influenciar o comprometimento organizacional. Portanto, novos estudos, considerando outras variáveis antecedentes, são recomendados, bem como a realização de pesquisas qualitativas que complementem as análises aqui apresentadas. O fato de os respondentes trabalharem em empresas que buscam ser reconhecidas por seu clima organizacional positivo também pode se constituir em um viés da pesquisa. Recomenda-se, portanto, a ampliação do estudo para empresas que não têm essa intenção de destaque do seu ambiente organizacional.

Adicionalmente, sugere-se o estudo da comunicação *on-line* entre colegas de trabalho, baseada nas redes sociais, identificando suas influências na percepção e comportamento dos empregados, dentro e fora do local de trabalho. Tal sugestão deve-se à suposição de que existem diferenças de análise quando não há a variável do controle organizacional.

Por fim, sugere-se que as organizações, ao gerenciarem comunicação, considerem-na em termos de *visão orgânica*. Nessa visão, é preciso incluir, além dos agentes envolvidos no processo, também o *contexto*, que tem relação com o papel dos líderes e colegas de trabalho na comunicação formal da organização. De forma geral, as definições de comunicação formal da empresa precisam ser formuladas de modo compatível ao planejamento estratégico da gestão de pessoas.



## REFERÊNCIAS

- BAMBACAS, M.; PATRICKSON, M. Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. **Journal of Communication Management**, v. 12, n. 1, p. 51-72, 2008.
- BECKER, T. E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 232-244, 1992.
- CARVALHO, P. et al. Comprometimento afetivo, de continuação e entrenchement organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 13, n. 2, p. 127-14, 2011.
- CASADO, T. O papel da comunicação interpessoal. In: Fleury, M. T. (Org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- CHAUI, M. **Convite à filosofia**. 13. ed. São Paulo: Ática, 2003.
- COHEN, A. Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 17, p. 336-354, 2007.
- FARIA, J. H.; BARBOSA, S. L. Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. In: Faria, J. H. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 2. ed. New York: The Guilford Press, 2005.
- LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas, estratégia de retenção de profissionais e comprometimento organizacional em uma estrutura organizacional remota. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 4, p. 803-822, 2013.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.
- MINICUCCI, A. **Dinâmica de grupo: teorias e sistemas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- MOWDAY, R.; PORTER, L.; STEERS, R. **Employee – Organization Linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.
- MOSCOVICI, F. Competência interpessoal no desenvolvimento de gerentes. **Revista de Administração de empresas**, v. 21, n. 2, p. 17-25, 1981.
- NARS, F. C. F.; FERREIRA, M. A. A.; FISCHER, A. L. A motivação do homem para o trabalho: um estudo sobre o impacto da crise econômica mundial. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 2, p. 333-352, 2013.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre

comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**: a dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SOLINGER, O.; OLFFEN, W.; ROE, R. Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied psychology*, v. 93, n. 1, p. 70-83, 2008.

SWAILES, S. Organizational commitment: a critique of the construct and measures. **International Journal of Management Reviews**, v. 4, n. 2, p. 155-178, 2002.

TASSIGNY, M. M.; BRASIL, M. V. O.; BUGARIM, M. C. Blog: ferramenta estratégica de comunicação organizacional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 2, p. 262-276, 2012.

TREVISAN, L. N.; VELOSO, E. F. R. Formação pré-empresa: as ofertas de política educacional e a demanda do “cardápio de atitudes” nas organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD: ANPAD, 2004.

VELOSO, F. F. R. et al. Pesquisas de clima organizacional: o uso de categorias na construção metodológica e análise de resultados. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2009, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD: ANPAD, 2007.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

ZEFFANE, R.; TIPU, S. A.; RYAN, J. C. Communication, commitment & trust: exploring the triad. **International Journal of Business and Management**, v. 6, n. 6, p. 77-87, 2011