

Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho

Cátia Filipa Neto

Hutchinson Porto

Sofia Alexandra Cruz

Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Instituto de Sociologia da Universidade do Porto

Resumo

O propósito deste artigo é analisar como as estratégias de comunicação interna influenciam o comprometimento organizacional dos inspetores do trabalho da Autoridade para as Condições de Trabalho. Os dados foram obtidos a partir de um inquérito por questionário aplicado a estes profissionais, através do qual discutiu-se a relação entre as variáveis da comunicação interna e do comprometimento organizacional. Concluiu-se que a comunicação interna influencia positivamente o comprometimento organizacional, sendo o antecedente mais significativo do comprometimento normativo a comunicação com o supervisor, e o do comprometimento afetivo o clima comunicacional.

Palavras-chave: comunicação interna; comprometimento organizacional; trabalho.

*Internal communication and organizational commitment:
the case of Autoridade para as Condições do Trabalho*

Abstract

The purpose of this article is to examine how the internal communication strategies influence the organizational commitment of labor inspectors of *Autoridade para as Condições do Trabalho*. Based on a survey applied to these professionals, the article argues the relationship between internal communication and organizational commitment variables. It concludes that internal communication positively influences organizational commitment, and the most significant antecedent of normative commitment is communication with the supervisor and the affective commitment the communicational environment.

Keywords: internal communication; organizational commitment; work.

*Communication interne et l'engagement organisationnel:
le cas de Autoridade para as Condições do Trabalho*

Résumé

Cet article analyse dans quelle mesure les stratégies d'organisation de la communication interne influencent l'engagement organisationnel des inspecteurs du travail de *Autoridade para as Condições do Trabalho*. D'après une enquête appliquée à ces professionnels, l'article discute le rapport entre la communication interne et l'engagement organisationnel. Il conclut que la communication interne influence positivement l'engagement organisationnel et que l'antécédent le plus important de l'engagement normatif est la communication avec le superviseur et de l'engagement affectif la communication climatique

Mots-clés: communication interne; engagement organisationnel; emploi.

*Comunicación interna y compromiso organizacional:
el caso de la Autoridade para as Condições do Trabalho*

Resumen

Este artículo busca analizar en qué medida las estrategias de comunicación interna influyen el compromiso organizacional de los inspectores del trabajo de la *Autoridade para as Condições do Trabalho*. Por medio de una encuesta aplicada a estos profesionales, fue posible discutir la relación entre las variables de la comunicación interna y del compromiso organizacional. Se ha concluido que la comunicación interna influye positivamente el compromiso organizacional, siendo que el antecedente más significativo del compromiso normativo es la comunicación con el supervisor y del compromiso afectivo el clima comunicacional.

Palabras clave: comunicación interna; compromiso organizacional; trabajo.

Introdução

As organizações procuram novas formas de envolver as pessoas, atribuindo conseqüentemente um papel cada vez mais estratégico à gestão de recursos humanos e particularmente às estratégias de comunicação (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2007). Sabe-se que através de uma comunicação fluída e de uma transmissão de informação transparente é possível prevenir acontecimentos indesejáveis (Orduña, 2004), não obstante, muitos gestores ainda não partilham esta visão e consideram que a comunicação é um luxo (Peretti, 2004). Esta forma de pensamento demonstra que ainda há um desconhecimento por parte dos gestores acerca do poder da comunicação (Pereira,

Fontenele e Sousa, 2011), apesar das evidências empíricas que sustentam a relação positiva entre a comunicação interna e a eficácia organizacional (Grunig *et al.*, 2002; Quinn e Hargie, 2004; Stacks e Watson, 2007; Stacks e Michaelson, 2010).

O desenvolvimento do comprometimento e identificação dos trabalhadores para com a organização revela-se igualmente um dos maiores desafios das organizações, tanto do setor público como do privado (Johansen, Aggerholm e Frandsen, 2012). Sabendo que nos últimos anos as organizações desenvolveram um esforço na busca e retenção de pessoas qualificadas (Medeiros *et al.*, 2003), torna-se primordial ponderaram estratégias para envolver e tornar os trabalhadores mais comprometidos. Pois, entre os principais consequentes detetados do comprometimento organizacional surgem a escassa procura de alternativas de emprego, a baixa intenção em abandonar a organização, a baixa rotatividade, as melhores avaliações de desempenho, a maior pontualidade, o menor absentismo e a maior produção (Borges-Andrade, 1994).

A comunicação interna tem sido encarada como um caminho possível para o desenvolvimento do comprometimento organizacional (Almeida, 2007), porquanto se percebeu que é por seu intermédio que se constrói um sistema de interações e se partilham significados simbólicos que quando interiorizados pelos trabalhadores determinarão o seu comportamento (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2007). Apenas quando os trabalhadores sabem mais sobre a organização é que se sentem sua parte integrante, ficando mais comprometidos e motivados (Filho e Godoy, 2006), originando efeitos na produtividade, motivação, envolvimento e rotatividade (Robbins, 2005).

Deste modo, averiguar a satisfação acerca da comunicação é considerado um importante barómetro para avaliar o bem-estar organizacional (Zwijze-Koning e Jong, 2007). No entanto, a avaliação da satisfação dos membros de uma organização acerca das práticas de comunicação interna tem vindo a ser ignorada pela literatura (Ruck e Welch, 2012) existindo ainda escassa pesquisa sobre o que os trabalhadores consideram importante no processo de comunicação interna (Uusi-Rauva e Nurkka, 2010).

O propósito central deste artigo é analisar como a comunicação interna pode ter influência no desenvolvimento do comprometimento organizacional. Pretende-se demonstrar que a comunicação interna não trata apenas de transmissão de informação, podendo ser também utilizada para o envolvimento, interação e criação de valor. Com efeito, a comunicação interna quando refletida estrategicamente poderá levar ao comprometimento organizacional. Em termos de análise empírica, optou-se pelo caso da Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), em particular pela medição da satisfação dos inspetores de trabalho relativamente ao sistema de comunicação interna, procurando-se entender em que medida a comunicação interna poderá influenciar o

seu comprometimento organizacional. Elegeu-se este contexto organizacional para o desenvolvimento da investigação devido aos escassos estudos no âmbito da comunicação interna e do comprometimento organizacional em organizações públicas (Steijin e Leisink, 2006), e porque se apurou existir alguma insatisfação dos trabalhadores desta organização relativamente ao seu ambiente de trabalho. Com efeito, lê-se no Relatório de Estratégia 2013-2015 publicado no *site* da ACT que um dos pontos fracos apontados no diagnóstico realizado pelos trabalhadores refere-se a problemas comunicacionais, tais como, assimetrias de informação, necessidade de melhoria dos canais de comunicação e melhoria de articulação entre serviços (ACT, 2014).

Face ao exposto, o artigo estrutura-se da seguinte forma. Na primeira parte esclarecem-se os conceitos de comunicação interna e comprometimento organizacional e apresentam-se algumas pesquisas que procuram analisar os efeitos da comunicação interna no comprometimento organizacional. A metodologia da investigação e os seus objetivos específicos são desenvolvidos na segunda parte. Finalmente, analisam-se os dados recolhidos e segue-se a discussão dos resultados obtidos e o desenho das principais conclusões da pesquisa.

A comunicação interna e o comprometimento organizacional

Apesar da diversidade de perspetivas na literatura científica sobre os fenómenos da comunicação interna e do comprometimento organizacional, é possível considerar que a comunicação interna numa organização pode ser definida como um conjunto de processos comunicativos que visam não apenas transmitir informações ao seu público, como também criar, desenvolver e sustentar a consciência grupal, compartilhada e simbólica (Almeida, 2003). Já o comprometimento organizacional surge conceptualizado como um laço psicológico entre o trabalhador e a organização (Meyer e Allen, 1991), passível de assumir uma vertente instrumental, afetiva e normativa. Instrumental, porque está presente nos trabalhadores a perceção dos custos/benefícios sobre a estada na organização. Afetiva, na medida em que os trabalhadores desenvolvem uma postura de lealdade face à organização, e exibem laços emocionais com esta. Normativa, porquanto os trabalhadores sentem o dever de cumprir com os valores e objetivos da organização.

A preocupação de verificar os efeitos da comunicação interna no comprometimento organizacional tem ocupado várias pesquisas científicas. Apresentem-se, pois, alguns casos concretos. A investigação desenvolvida por Varona (1996) teve como

propósito examinar a relação entre a satisfação da comunicação interna e o comprometimento organizacional em três distintas organizações da Guatemala. Deste estudo concluiu-se existir relação entre as duas variáveis, no entanto, o autor diz não se poder afirmar claramente que a comunicação interna influencia positivamente o comprometimento organizacional. Segundo ele, esta relação não é linear, pois varia consoante os diferentes fatores da comunicação e componentes do comprometimento.

Já Downs (1991) decidiu investigar a relação entre a satisfação da comunicação e o comprometimento organizacional em duas organizações australianas. Este estudo permitiu, também, verificar que a relação entre as dimensões da comunicação interna e os níveis de comprometimento variam. Nestas organizações apurou-se serem, a comunicação com o supervisor, o *feedback* e o clima comunicacional as componentes com maior peso no desenvolvimento de comprometimento.

Chen, Silverthorne e Hung (2006) estudaram a relação entre os diferentes fatores da comunicação interna com o desempenho no trabalho e comprometimento organizacional, comparando os seus resultados entre os profissionais de contabilidade americanos e taiwaneses. Daqui resultou serem os americanos os que apresentam maiores níveis de comprometimento organizacional, porém, os autores ressaltam que os dados possam ser enviesados por questões culturais. Mesmo assim, foi-lhes permitido concluir que existe uma relação positiva entre a comunicação interna organizacional e comprometimento organizacional, propondo às empresas que pretendem aumentar o comprometimento fortalecer os seus canais de comunicação.

Também o estudo dirigido por Carrière e Bourque (2009) tinha como objetivo averiguar as relações entre as práticas de comunicação interna, satisfação sobre a comunicação, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, no setor dos serviços de emergência terrestres. Os autores concluíram que a comunicação interna afeta positivamente a satisfação no trabalho e a componente afetiva do comprometimento organizacional, apenas se as empresas promoverem a comunicação entre os trabalhadores. Ou seja, aquelas organizações que não incentivam às práticas comunicacionais nem dão atenção à quantidade e qualidade de informações transmitidas dificilmente conseguirão promover essa satisfação no trabalho e comprometimento dos trabalhadores.

Outro estudo da área concentrou os seus esforços para identificar, especificamente, quais as habilidades comunicacionais dos supervisores que mais geram comprometimento organizacional. Aqui identificaram-se como fundamentais para o comprometimento afetivo, a transparência da relação, a participação colaborativa, a qualidade do *feedback* e a clareza e frequência das mensagens. Percebeu-se que através de uma relação baseada em verdade, de abertura e diálogo, mais facilmente se con-

segue gerar confiança nos trabalhadores (Bambacas e Patrickson, 2008). De igual modo, Mishra, Boynton e Mishra (2014), concluíram que se deve aproveitar a comunicação interna para construir um ambiente organizacional transparente. Estes autores também afirmam que uma comunicação interna honesta e transparente, apoiada em comunicações frequentes, permite construir uma relação de confiança com os trabalhadores. Se as empresas partilham as informações com os seus membros estes sentir-se-ão pertencentes e, ao mesmo tempo que se desenvolve o vínculo de confiança, leva-se ao comprometimento.

A investigação levada a cabo por Pereira, Fontenele e Sousa (2011) na indústria do calçado tinha, igualmente, como objetivo perceber se existe uma relação entre a comunicação interna e o comprometimento organizacional. Os resultados demonstraram que efetivamente a comunicação interna influencia o comprometimento organizacional, concluindo, também, que todas as variáveis da comunicação interna e do comprometimento organizacional estão correlacionadas, no mínimo, moderadamente. Do mesmo modo, verificou-se que há uma ligação entre a falta de comunicação eficaz e ausência de comprometimento afetivo. Das empresas estudadas conclui-se não haver comunicação eficaz, e que a política de gestão dessas empresas não considera a comunicação interna como uma ferramenta estratégica. Isto, rapidamente se repercute no comportamento dos trabalhadores, trazendo efeitos negativos para as organizações pois, mais de metade dos trabalhadores inquiridos não desejam continuar membros da organização.

Já Welch (2011) percebeu que os trabalhadores possuem diferentes necessidades de comunicação e de comprometimento. O estudo desenvolvido pelo autor seguia o pressuposto de que o comprometimento é influenciado pela comunicação interna, no entanto, ele destaca que até os conteúdos das mensagens poderão ter repercussões distintas nos diferentes trabalhadores. Enquanto aqueles que são afetivamente comprometidos valorizam o acesso facilitado às informações e a fácil compreensão dos conteúdos para conseguirem contribuir para os objetivos organizacionais, outros sentem maior necessidade de informações para sentirem que pertencem à organização. Assim, o que o autor defende é que se deveria dar atenção às necessidades comunicacionais dos trabalhadores para mais facilmente se atender ambas as partes. O mesmo é reforçado por Mishra, Boynton e Mishra (2014). Estes autores defendem que a comunicação bidirecional está a ganhar importância e, por isso, é necessário dar atenção às preferências comunicacionais dos trabalhadores. As atitudes dos trabalhadores variam consoante os meios de comunicação utilizados, sendo que respondem positivamente quando a mensagem recebida foi trans-

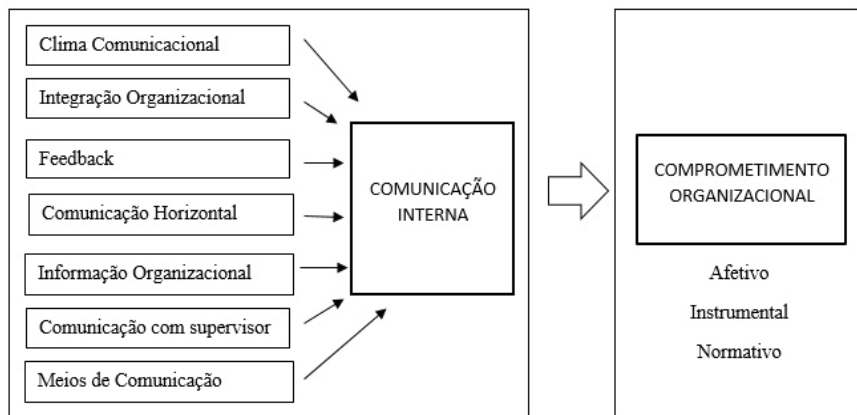
mitida pelo canal mais adequado.

Todas as pesquisas acima referidas, de uma forma ou de outra, confirmam uma relação estreita entre a comunicação interna e o comprometimento organizacional, considerando inclusive que a primeira pode constituir-se como um dos antecedentes deste último.

Objetivos e modelo conceptual da pesquisa

O propósito principal da investigação que sustenta este artigo é determinar o efeito da comunicação interna no comprometimento organizacional. Tendo por base este objetivo e a revisão de literatura construiu-se um modelo conceptual cuja representação gráfica é apresentada.

Figura 1
Modelo Conceptual da Investigação



A Figura 1 ilustra as variáveis da comunicação interna e do comprometimento organizacional, respetivas componentes, bem como a relação que entre elas se estabelece. Em termos de objetivos específicos a investigação procura: medir o comprometimento organizacional dos inspetores do trabalho; apreender qual a componente de comunicação interna com maior relevância para os inspetores e qual a que mais influencia o respetivo comprometimento; e avaliar qual a compon-

ente do comprometimento com maior peso. A comunicação interna só é possível de mensurar através da medição das componentes que a sustentam. Por essa razão é necessário medir cada uma das suas componentes para se perceber de que forma a comunicação interna influencia o comprometimento. É com base neste modelo conceptual que se formaram as seguintes hipóteses de investigação: Hipótese 1. Quanto mais positiva a comunicação interna, maior será o comprometimento organizacional. Hipótese 1a) O clima comunicacional está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional. Hipótese 1b) A integração organizacional está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional. Hipótese 1c) O *feedback* está positivamente relacionado com comprometimento organizacional. Hipótese 1d) A comunicação horizontal está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional. Hipótese 1e) A qualidade da informação organizacional recebida está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional. Hipótese 1f) A comunicação com o supervisor está positivamente relacionada com o comprometimento afetivo. Hipótese 1g) A adequação dos meios de comunicação interna utilizados está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional.

Para a exploração das referidas hipóteses de investigação desenhou-se um inquérito por questionário a aplicar aos inspetores de trabalho de todo o território nacional. Por questões de anonimato e confidencialidade, o chefe de divisão de Formação e Recursos Humanos da ACT responsabilizou-se por reencaminhar via *e-mail* o *link* do inquérito por questionário a todos os inspetores do trabalho. Esse *link* esteve disponível para resposta entre os dias 1 de junho e 22 de agosto de 2016 e permitiu a recolha de 103 inquéritos por questionário. Este instrumento de recolha de informação é composto por uma introdução, onde o inquirido é informado do anonimato e confidencialidade das respostas, sendo também indicado o objetivo do estudo, seguido de duas secções. Na primeira, são colocadas questões de carácter sociodemográfico e profissional sobre o inquirido. Na segunda secção, formam-se dois grandes grupos de questões, o primeiro relativamente à comunicação interna e o segundo ao comprometimento organizacional. Cada um dos grupos propõe afirmações face às quais os inquiridos avaliam o seu grau de concordância numa escala de *Likert* de cinco pontos. Optou-se por uma escala uniformizada em todas as respostas para que a compreensão das perguntas fosse mais fácil. É através da concordância com as afirmações que se vai aferir o comportamento, opiniões e atitudes ou intenções dos inquiridos o que, depois, permitirá testar as hipóteses de investigação mencionadas.

Para a construção do inquérito por questionário foram usados diferentes itens de escalas/modelos já existentes e previamente testados em investigações anteriores. Para aferir a satisfação da comunicação interna, recorreu-se à escala original de Downs e Hazen (1977) do *communication satisfaction questionnaire (CSQ)*, que inclui as oito componentes da comunicação interna: (i) *clima comunicacional*, (ii) *integração organizacional*, (iii) *feedback*, (iv) *comunicação horizontal*, (v) *informação organizacional*, (vi) *comunicação com supervisor*, (vii) *qualidade dos meios de comunicação* e (viii) *relação com os subordinados*.

A principal motivação do uso desta escala resulta do CQS ter sido utilizado em diferentes estudos (Clampitt e Downs, 1993; Varona 1996; Gray e Laidlaw 2004), envolvendo diversas organizações de diferentes países, o que confirmou o seu alto grau de validade e confiabilidade, e as suas ótimas qualidades psicométricas (Nakra, 2006).

Através da escala CQS os inspetores do trabalho conseguem avaliar diferentes aspetos da atividade comunicacional da organização. No presente estudo não foram utilizadas todas as suas componentes, pois o campo “*relação com os subordinados*” deve ser preenchido apenas por supervisores (Nakra, 2006; DeConinck *et al.*, 2008), grupo não contemplado nesta investigação. O inquérito por questionário utilizado foi também adaptado uma vez que se incluíram afirmações baseadas nas características e influências da comunicação interna conforme revisão da literatura.

Quanto ao comprometimento organizacional, o inquérito por questionário baseou-se no *organizational commitment questionnaire (OCQ)*, adaptado ao modelo das três componentes do comprometimento organizacional de Allen e Meyer (1990). O OCQ foi originalmente desenvolvido por Mowday, Steers e Porter (1979) mas, como estes autores apenas contemplavam a componente afetiva do comprometimento, considerou-se como melhor opção, recorrer ao formato final do OCQ desenvolvido por Allen e Meyer (1990). Estes autores reformularam o inquérito com base no modelo das três componentes do comprometimento, agrupando no OCQ as dimensões instrumental e normativa. Desta forma, o OCQ passou a medir o comprometimento organizacional como um constructo multidimensional e, desde então, tem vindo a ser o questionário eleito pelos investigadores do comprometimento (Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008), e utilizado em diferentes estudos (Cohen, 1993; Dunham, Grube e Castañeda, 1994; Hackett, Bycio e Hausdorf, 1994; McGee e Ford, 1987; Vandenberg e Self, 1993). Uma vez que se valoriza a utilização de instrumentos previamente validados e testados (Waldman *et al.*, 2008), o facto de este questionário ter sido utilizado em diversas investigações torna-o mais confiável (Lay e Reis, 2005).

Ambos os instrumentos aqui referidos foram já validados em diferentes amostras e contextos. Todavia, como o inquérito por questionário final é uma adaptação da literatura prévia, contempla-se como uma obrigatoriedade testar o *Cronbach Alpha*. Por regra, tanto por se alterar o modelo já existente, ou pelo simples facto de se estar a aplicá-lo a um novo contexto, esta é uma medida necessária (Wilkinson e Task Force on Statistical Inference, 1999), pois a dissemelhança dos dados recolhidos poderá influenciar a confiabilidade dos instrumentos de recolha de dados (Marôco e Garcia-Marques, 2006).

Como o inquérito por questionário resultou da conjugação de diferentes fontes teóricas, impôs-se a realização de um pré-teste. Só assim se conseguiu averiguar a sua fiabilidade, eliminando-se, antecipadamente, possíveis problemas na recolha de dados (Alves, 2006). Com ele pretendeu-se averiguar, principalmente, se o questionário era de fácil compreensão e entendimento, se todas as alternativas estavam contempladas, se os objetivos eram claros e o número de questões adequado.

Pesquisa empírica

Pretende-se nesta parte analisar a normalidade dos dados, efetuar uma análise fatorial exploratória

Normalidade dos dados e análise fatorial exploratória

Na análise estatística verificar a normalidade dos dados tende a ser um requisito obrigatório (Pestana e Gageiro, 2005). Para esta ser averiguada recorre-se aos valores de *assimetria* e de *curtose* para cada uma das variáveis latentes. Sabe-se que os itens cumprem a condição de normalidade quando os valores são inferiores a -2 ou superiores 2 (Pinto, 2012). No entanto, Marôco (2014) também considera como plausíveis os valores entre <2-3 para a *assimetria* e <7-10 para a *curtose*. Com base nestes autores foi possível aferir que a distribuição dos dados é do tipo normal porque tanto a *assimetria* como a *curtose* obedecem aos valores citados por ambos.

A análise fatorial exploratória (AFE) é utilizada quando o investigador pretende confirmar ou refutar a estrutura do instrumento de recolha de dados utilizado (Brown, 2006). Então, como o inquérito por questionário sofreu algumas adaptações, considerou-se adequada a sua execução. Através desta análise consegue-se extrair o número de afirmações necessárias para explicar cada componente, eliminando as que apresentam pouca consistência interna (Pestana e Gageiro, 2005).

Para o seu desenvolvimento procedeu-se, em primeiro lugar, à análise da consistência interna das variáveis através do *Cronbach Alpha*, seguida do Teste de Esfericidade de Bartlett e do Teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). A medição do *Cronbach Alpha* permite averiguar a fiabilidade e aplicabilidade das escalas, sendo aceitáveis valores superiores a 0,6 (Malhotra, 2010). O KMO possibilita analisar a homogeneidade das variáveis porque vai comparar as correlações simples com as correlações observadas, onde as medições variam entre 0 e 1. Os valores próximos de zero sinalizam a existência de uma correlação fraca e são aceites os valores a partir de 0,5. Já o teste de Esfericidade de Bartlett testa as correlações significativas entre as variáveis, sendo aceites os valores inferiores a 0,01 (Marôco, 2014). Outro elemento a apontar é o das comunalidades. A sua medição indica qual a proporção de cada variável explicada pelos fatores, sendo que quanto maior o valor obtido, maior é a variância total explicada da variável. As comunalidades aceites são as que apresentam valores acima de 0,5, tendo de se eliminar aquelas com valores inferiores (Malhotra, 2010). Assim, iniciou-se a AFE, com extração dos fatores de Componentes Principais e Rotação Varimax, por serem os procedimentos mais utilizados (Malhotra, 2010). No final da AFE vai-se saber quais as variáveis a manter em estudo e quais excluir.

Relativamente à componente *clima comunicacional* da Comunicação Interna o *Cronbach Alpha* obtido foi de 0,800, o KMO de 0,778 e uma significância de 0,000 ($<0,01$), tendo sido extraída apenas uma dimensão que explica 55,966% da variância total explicada. Contudo, um dos itens apresentou comunalidade inferior a 0,5, tendo sido eliminado. Com menos um item repetiu-se a análise e o *Cronbach Alpha* aumentou para 0,831 (consistência boa), o KMO aumentou para 0,804 e a significância manteve-se nos 0,000. A dimensão extraída manteve-se tendo passado a explicar 66,481% da variância total.

No respeitante à *comunicação horizontal*, foi obtido um *Cronbach Alpha* de 0,523 (consistência insatisfatória), pelo que imediatamente se impôs a necessidade de modificações. Através da tabela de Estatísticas de Item-Total percebeu-se que se o item CM16 fosse eliminado o *Cronbach Alpha* subiria. Com esse item excluído voltou-se a realizar a análise da confiabilidade. O *Cronbach Alpha* subiu para 0,681, o KMO obtido foi de 0,644 e a significância de 0,000 ($<0,01$). No entanto, na tabela das comunalidades o item CM20 apresentou um valor inferior a 0,5 pelo que foi obrigatório eliminar também este item. Posto isto, voltou-se a realizar a análise agora apenas com três itens correspondentes. O *Cronbach Alpha* aumentou para 0,686, o KMO aumentou para 0,651 e o valor da significância manteve-se. Foi ex-

traída apenas uma dimensão que explica 62,458% da variância total explicada.

No que concerne à componente de *feedback pessoal* foi obtido um *Cronbach Alpha* de 0,686, um KMO de 0,675 e um valor de significância de 0,000 ($<0,01$). Apesar de terem sido extraídas duas subcomponentes que explicariam 66,854% da variância total do *feedback*, decidiu-se não dividir segundo os resultados da matriz de componente rotativa do *feedback*. Assim, considerando a componente do *feedback* como dimensão única, apenas é explicada 36,880% da variância total. Contudo, esta decisão foi tomada seguindo o pressuposto de que a teoria deve conduzir a estatística e não o contrário. Como estas escalas e conceitos foram previamente testados e confirmados por outros autores, optou-se por tentar manter, o mais possível, o que a teoria confirmou (Hair *et al.*, 2009).

Para a *comunicação com o supervisor, integração organizacional, informação organizacional e qualidade dos meios*, o *Cronbach Alpha* obtido foi de 0,0906 (consistência muito boa), de 0,861 (consistência boa), de 0,919 (consistência muito boa) e de 0,900 (consistência boa), respectivamente. Os valores KMO apresentados foram, respectivamente, de 0,849, de 0,844, de 0,887 e de 0,885. Em todos os casos obteve-se uma significância igual a 0,000 ($<0,01$). De igual modo, verificou-se ser possível manter todas as afirmações da globalidade dos constructos, visto não se ter encontrado comunalidades inferiores a 0,5, sendo que em todos eles foi extraído um único fator.

Relativamente à *componente afetiva* do comprometimento organizacional obteve-se um *Cronbach Alpha* de 0,895, um KMO de 0,817 e uma significância de 0,000 ($<0,01$). Contudo, uma das afirmações apresentou comunalidade inferior a 0,5, o que obrigou à sua eliminação. Assim sendo, foi necessário proceder a nova análise. O *Cronbach Alpha* e o KMO subiram para 0,901 (consistência muito boa) e 0,843, respetivamente, sendo que a significância se manteve. Foram extraídas duas subcomponentes que explicam 72,397% da variância total do comprometimento afetivo. No entanto, visto ser esta uma das componentes mais estudadas na literatura do comprometimento organizacional, não foram averiguadas referências que mostrassem a necessidade de dividir esta componente. Sabendo da sua importância para a presente pesquisa decidiu-se manter a componente afetiva do comprometimento organizacional como fator unidimensional. É de referir que a relevância do item pode contrapor às modificações sugeridas na estatística, devendo-se sempre privilegiar a teoria (Marôco, 2014). Desta forma, os itens deste fator explicam 41,048% da variância total explicada.

A *componente instrumental* do comprometimento revelou-se dispensável

visto o *Cronbach Alpha* obtido ter sido menor do que 0,6 bem como o KMO ter resultado inferior a 0,5. Desta maneira, uma vez que não está dentro dos princípios de confiabilidade, decidiu-se eliminar esta componente da análise.

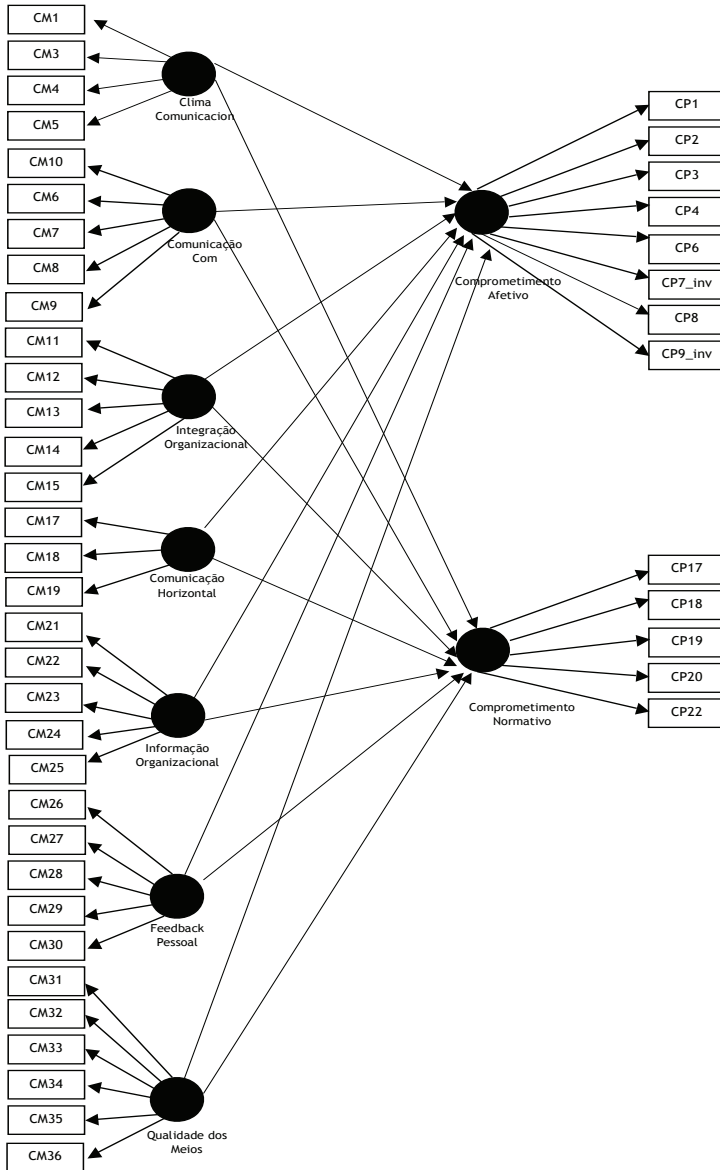
Assim, a análise prosseguiu para o cálculo da consistência interna do *comprometimento normativo*. Aqui, o *Cronbach Alpha* obtido foi de 0,894, o KMO de 0,863 e a significância de 0,000 ($<0,01$). No entanto, na tabela das comunalidades duas afirmações apresentaram valores inferiores a 0,5, pelo que foi necessário realizar uma nova análise com essas duas afirmações excluídas. Deste modo, o *Cronbach Alpha* aumentou para 0,900, sendo que o KMO diminuiu para 0,814 e a significância manteve-se. Foi extraído apenas um fator que representa uma variância total explicada da componente de 72,397%. Posto isto, no anexo 1 estão expostos os valores obtidos de consistência interna para cada um dos componentes.

Por fim, foi calculada a fiabilidade individual de todos os itens de forma a averiguar quanto cada um contribui para medir a dimensão em que se insere (Marôco e Garcia-Marques, 2006). Segundo Pestana e Gageiro (2005), consideram-se significativos os *loadings* maiores ou iguais a 0,5. Conforme o apresentado no anexo 2, é possível concluir que todos os itens contribuem fortemente para explicar a dimensão a que pertencem, sendo que o menos significativo é o CP4 que apresenta um valor de 0,651 e o mais significativo o CM6 que apresenta um valor de 0,918. Portanto, todos os itens se mantêm.

Análise Fatorial Confirmatória

Na análise fatorial exploratória realizaram-se algumas escolhas que não eram as ideais pelo facto de se ter dado primazia à teoria. Assim sendo, decidiu-se desenvolver uma análise fatorial confirmatória (AFC) de modo a averiguar se o modelo resultante da análise anterior, apresentado na Figura 2, é válido. Para tal, foram calculadas as fiabilidades e validades convergentes de todas as componentes. Para o desenvolvimento desta análise recorreu-se ao programa *SMART PLS*.

Figura 2
Modelo conceptual estimado



Portanto, nesta AFC procede-se a uma análise convergente, ou seja, verifica-se a consistência do conjunto de afirmações que compõe cada uma das componentes representadas no modelo anterior. O objetivo é averiguar se as afirmações que constituem

a escala utilizada para medir cada variável compósita se correlacionam positivamente de modo a que a sua medição seja representativa da componente em que se inserem.

Aqui é necessário calcular o *Cronbach Alpha*, a *Composite Reliability (CR)* e a *Average Variance Extracted (AVE)*. Como o *Cronbach Alpha* já foi medido anteriormente, falta apenas calcular a *Composite Reliability (CR)* e a *Average Variance Extracted (AVE)*. A primeira (CR) indica serem confiáveis os indicadores das componentes quando superiores a 0,7 (Marôco, 2010). Já o AVE indica a percentagem de variância da componente que é explicada pela escala que a compõe, sendo aceitáveis valores superiores a 0,5 (Hair *et al.*, 2009).

A *Composite Reliability* mostrou-se apropriada em todos os casos. No respeitante ao *Average Variance Extracted*, todas as componentes apresentaram valores aceitáveis, à exceção do *feedback*, conforme Tabela 1. Analisando estes dados confirma-se a validade convergente parcial. Assim, as variáveis compósitas apresentadas no modelo anteriormente exposto podem ser mantidas no presente estudo porque apenas é necessário que seja cumprida uma das condições (Rebello-Pinto *et al.*, 2014).

Tabela 1
Fiabilidade e validade convergente

Componentes	N.º Itens	Cronbach Alpha	CR	AVE	CR > 0,7	AVE > 0,5
Clima Comunicacional	4	0,831	0,875	0,638	SIM	SIM
Comunicação com Supervisor	5	0,906	0,927	0,719	SIM	SIM
Integração Organizacional	5	0,861	0,891	0,621	SIM	SIM
Comunicação Horizontal	3	0,686	0,841	0,639	SIM	SIM
Informação Organizacional	5	0,919	0,916	0,685	SIM	SIM
Feedback Pessoal	5	0,686	0,809	0,465	SIM	NÃO
Qualidade dos Meios	6	0,900	0,907	0,619	SIM	SIM
Comprometimento Afetivo	8	0,901	0,902	0,543	SIM	SIM
Comprometimento Normativo	5	0,900	0,927	0,717	SIM	SIM

Coefficiente de Correlações de Pearson

Efetuuou-se a análise do Coeficiente de Correlações de *Pearson* para examinar a relação entre a Comunicação Interna e o Comprometimento Organizacional. Através

desta análise consegue-se avaliar e quantificar a intensidade de associação entre as componentes de cada variável compósita, a qual varia entre -1 e 1 (Marôco, 2014). O coeficiente igual a 1 significa que as duas variáveis apresentam uma correlação perfeita positiva, logo, se uma aumenta a outra também aumenta. No caso de se aproximar de -1 significa que existe uma relação linear negativa, isto é, se uma aumenta a outra diminui. Portanto, quanto mais próximo dos extremos maior é a associação entre as variáveis. Na tabela 2 está exposta a matriz de correlação de *Pearson* para as componentes utilizadas neste estudo.

Tabela 2
Matriz de Correlações entre componentes de Comunicação Interna e componentes de Comprometimento organizacional

		CompAfetivo	CompNormativo
Clima Comunicacional	Correlação de Pearson	,636**	,536**
	Sig. (bilateral)	,000	,000
Comunicação com Supervisor	Correlação de Pearson	,665**	,406**
	Sig. (bilateral)	,000	,000
Integração Organizacional	Correlação de Pearson	,516**	,360**
	Sig. (bilateral)	,000	,000
Comunicação Horizontal	Correlação de Pearson	,486**	,346**
	Sig. (bilateral)	,000	,001
Informação Organizacional	Correlação de Pearson	,639**	,465**
	Sig. (bilateral)	,000	,000
Feedback	Correlação de Pearson	,627**	,455**
	Sig. (bilateral)	,000	,000
Qualidade dos Meios	Correlação de Pearson	,648**	,466**
	Sig. (bilateral)	,000	,000

** A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Através dos valores apresentados na tabela verificou-se que todas as dimensões da comunicação interna estão positivamente correlacionadas com as componentes do comprometimento organizacional. Apesar não se verificar uma correlação perfeita

(*coeficiente=1*), todos os valores assumem um valor aproximado, mostrando-se todas as correlações moderadas segundo o critério de Pestana e Gageiro (2005). No entanto, merecem destaque as que apresentaram correlações mais significativas. A comunicação com o supervisor é a que está mais correlacionada com o comprometimento afetivo ($r=0,665$; $p<0,01$), seguida da qualidade dos meios ($r=0,648$; $p<0,01$) e informação organizacional ($r=0,639$; $p<0,01$). No que concerne ao comprometimento normativo, o clima comunicacional é a que apresenta maior nível de correlação ($r=0,536$; $p<0,01$), seguida da qualidade dos meios ($r=0,466$; $p<0,01$) e informação organizacional ($r=0,465$; $p<0,01$). Já a relação entre a comunicação horizontal e o comprometimento normativo foi a que apresentou maior significância ($p\text{-value} = 0,001<0,01$) mas a que assume a correlação mais baixa, ainda que positiva ($r=0,346$).

Os valores calculados através das correlações de *Pearson* foram os que permitiram suportar o teste das hipóteses de investigação. Visto terem sido suportadas todas as hipóteses de investigação é possível responder positivamente à questão de investigação: será que a comunicação interna tem influência no desenvolvimento de comprometimento organizacional? Todavia, foram delineados outros objetivos específicos aos quais é necessário responder. Com recurso ao teste de Fisher conseguiu-se então: medir o comprometimento organizacional dos inspetores de trabalho; avaliar qual a componente do comprometimento com maior peso; e apreender qual a componente de comunicação interna com maior relevância. Através deste teste é possível selecionar os casos segundo uma condição de expressão de seleção (Marôco, 2014). Aqui observa-se os casos em que os inquiridos responderam positivamente, ou seja, “concordo” ou “concordo totalmente”. Assim sendo, foi possível aferir que há um nível elevado de comprometimento dos inspetores do trabalho para com a ACT (89,32%). Em particular destaca-se o comprometimento normativo (98%), seguido, com uma diferença de nove pontos percentuais, do comprometimento afetivo (89%). Em simultâneo, os inspetores de trabalho mostraram-se, globalmente, muito satisfeitos com a comunicação interna, em particular com a comunicação com o supervisor e ligeiramente menos (92%) com a informação organizacional e a qualidade dos meios.

Discussão dos resultados

A verificação da normalidade dos dados foi seguida de uma análise fatorial exploratória, da qual se extraíram duas dimensões nas subescalas *feedback* e comprometimento afetivo. Estes resultados surpreenderam porque o instrumento de recolha

de dados fora já utilizado numa diversidade de estudos e numa multiplicidade de contextos, sem se ter apurado a possibilidade das próprias componentes acima mencionadas poderem ser multidimensionais. Como a teoria deve prevalecer à estatística (Marôco, 2014) optou-se por continuar a usar estas subescalas como unidimensionais. Outro resultado não expetável foi o do comprometimento instrumental que apresentou valores baixos de KMO e *Cronbach Alpha*. Portanto, ao não se ter confirmado a confiabilidade desta componente do comprometimento organizacional optou-se por eliminá-la de forma a prevenir possíveis enviesamentos. Assim sendo, o comprometimento organizacional neste estudo apenas foi medido através das subescalas afetivo e normativo. Talvez isto tenha sucedido porque contrariamente à maioria dos estudos, este foi desenvolvido numa organização pública. Ou seja, como neste setor os trabalhadores não têm incentivos económicos como no privado, estando apenas motivados em prestar um serviço público (Hvidman e Andersen, 2013), é compreensível que a sua relação não se baseie na teoria das trocas definida pelo comprometimento instrumental. Realizou-se, então, uma análise fatorial confirmatória convergente para apurar a consistência das escalas utilizadas e a variância explicada das escalas que compõem cada componente. O objetivo desta análise foi de certificar o modelo de investigação e as suas escalas de medição visto na análise fatorial exploratória terem sido obtidos resultados distintos para o *feedback* e comprometimento afetivo. No entanto, todas as dimensões apresentaram valores positivos, confirmando-se a validade dos grupos definidos para a medição da comunicação interna e do comprometimento organizacional. Os valores positivos apresentados para a consistência da escala de medição para cada componente podem dever-se ao facto de os inquiridos terem respondido de forma similar ao inquérito por questionário. As componentes que apresentaram maior coesão na escala de medição foram a comunicação com o supervisor, a informação organizacional e o comprometimento normativo.

A confirmação da fidelidade e consistência das escalas permitiu avançar na análise de modo a responder às questões iniciais da investigação. Para verificar a influência da comunicação interna no comprometimento organizacional efetuou-se a análise do coeficiente das correlações de *Pearson*. Através desta percebeu-se que, no geral, a comunicação interna influencia o desenvolvimento do comprometimento organizacional. Chegou-se a esta ilação porquanto, de uma forma ou de outra, todas as dimensões da comunicação interna apresentaram correlações moderadamente positivas com as duas componentes do comprometimento organizacional. Este resultado é congruente com o estudo desenvolvido por Pereira, Fontenele e Sousa (2011) no qual se concluiu que todas as variáveis da comunicação interna e do comprometimento

organizacional estavam correlacionadas, no mínimo, moderadamente. Assim sendo, apurou-se que a comunicação com o supervisor é a que está mais correlacionada com o comprometimento afetivo e, o clima comunicacional com o comprometimento normativo. Tendo em vista que a relação com o supervisor se insere dentro do grupo de antecedentes do comprometimento afetivo e as experiências positivas ou atividades desenvolvidas pela organização pertencem aos antecedentes do comprometimento normativo (Meyer e Allen, 1991), podendo aqui incluir-se o clima comunicacional, é compreensível serem estes os que apresentam maiores correlações. Portanto, as diferentes dimensões da comunicação interna apresentaram diferentes níveis de correlações com as componentes do comprometimento organizacional, o que corrobora anteriores investigações que afirmaram não ser a relação entre a comunicação interna e o comprometimento organizacional linear (Downs, 1991; Varona, 1996). Também Downs (1991) apurou ser a comunicação com o supervisor uma das componentes com maior peso no desenvolvimento de comprometimento. Já Carrière e Bourque (2009) defendiam que o clima comunicacional das organizações afeta a componente afetiva do comprometimento organizacional. Com estes resultados foram suportadas todas as hipóteses de investigação delineadas, podendo-se então afirmar que a comunicação interna influencia o desenvolvimento de comprometimento organizacional.

Todavia, estes dados apenas responderam a um dos objetivos específicos: qual a componente de comunicação interna que mais influencia o respetivo comprometimento, faltando ainda medir o comprometimento organizacional dos inspetores de trabalho, e apreender qual a componente de comunicação interna com maior relevância para os inspetores, bem como avaliar qual a componente do comprometimento com maior peso. Por conseguinte apurou-se a existência de um elevado comprometimento organizacional dos inspetores do trabalho para com a ACT. A componente de comunicação interna com a qual estão mais satisfeitos é a comunicação com o supervisor, sendo o comprometimento normativo o mais representativo do seu comprometimento. Estes resultados fazem sentido na medida em que os inspetores do trabalho parecem estar satisfeitos com a dimensão mais correlacionada com o comprometimento afetivo, a comunicação com o supervisor. Desta forma, o comprometimento organizacional destes seria, segundo os dados quantitativos, expectável. Ao mesmo tempo, é enquadrável que numa organização pública o comprometimento normativo seja o mais significativo devido à vocação de se servir uma causa. Tanto Goulet e Frank (2002), como Steijin e Leisink (2006), já tinham mostrado que o comprometimento maioritariamente associado aos trabalhadores de organizações públicas é o normativo. A hipótese de se estar perante uma organização burocrática profissional (Mintzberg,

1995) contribui também para explicar esta realidade. Com efeito, os inspetores do trabalho são especialistas devidamente formados e socializados, sendo os seus comportamentos pré-determinados, previsíveis, ou seja, estandardizados.

Relativamente à comunicação interna concluiu-se que, no geral, os inspetores do trabalho estão muito satisfeitos, evidenciando-se a maior satisfação face à componente comunicação com o supervisor. Isto poderá dever-se ao facto de os inspetores do trabalho terem outras facilidades de contacto e comunicação dentro da organização, que outros trabalhadores não possuem, em virtude da sua categoria profissional e qualificações académicas. Refira-se a este propósito que 95% dos inquiridos detêm habilitações escolares de nível superior, em particular, 42 % detêm uma licenciatura e 52% uma pós-graduação. O facto do trabalho destes profissionais implicar, pela sua complexidade, uma margem de controlo e autonomia considerável assume também poder explicativo. Acresce que a ACT, para além de reunir características de uma estrutura burocrática profissional, assume igualmente traços de uma estrutura divisionada (Mintzberg, 1995), pois tem a sede em Lisboa e dispõe de 32 serviços desconcentrados por várias regiões do país. Tal significa que estes serviços têm o poder de gerir os seus próprios interesses, operações, proporcionando um contexto de trabalho aos inspetores de trabalho de maior proximidade comunicacional através da qual estes partilham os seus resultados.

Conclusões

A comunicação interna tem sido cada vez mais explorada e a investigação que sustenta este artigo procura explicar a sua influência no desenvolvimento de comprometimento organizacional através da medição das respetivas subescalas. É proposto um modelo conceptual que relaciona todos esses constructos o qual se revela adequado ao contexto da ACT após se ter verificado a sua validade convergente.

Ao serem obtidas correlações positivas para os constructos foi possível aferir que a comunicação interna influencia o desenvolvimento de comprometimento organizacional e, desta forma, responder positivamente à questão de investigação. Mais detalhadamente concluiu-se que o antecedente mais significativo do comprometimento normativo é a comunicação com o supervisor e o do comprometimento afetivo o clima comunicacional. Assim, se os inspetores do trabalho estiverem satisfeitos com a comunicação interna o seu comprometimento organizacional é maior. Tal evidência poderá ser um incentivo para que as organizações confirmem maior importância à

comunicação interna e a concebam e planifiquem de modo estratégico.

Os resultados obtidos nesta investigação exibem implicações no âmbito das organizações públicas, tendo verdadeiramente consequências diretas no caso da Autoridade para as Condições de Trabalho. Efetivamente, esta organização conseguirá refletir sobre os problemas comunicacionais internos de modo a melhorar os pontos fracos que mais afetam os trabalhadores. Visto ter sido na própria ACT comprovada a relação entre a comunicação interna e o comprometimento organizacional, a organização pode investir e aproveitar as vantagens da comunicação interna para ter trabalhadores mais satisfeitos e tirar partido do seu comprometimento. Também compreende os antecedentes com maior e menor impacto no comprometimento organizacional, sendo possível adaptar ou melhorar os seus procedimentos.

Por fim, os resultados alcançados nesta pesquisa podem suportar estudos futuros em organizações públicas ou de outro sector que pretendam verificar quais os efeitos da comunicação interna no comportamento dos trabalhadores. Além disso, sendo ainda o setor público pouco explorado em matéria comunicacional, é viável que esta investigação sirva de contributo para gerar maior conhecimento nesse contexto e explorar questões que não foram analisadas, como por exemplo, a comparação dos níveis de comprometimento organizacional consoante a antiguidade dos trabalhadores na organização, ou até mesmo apurar os diferentes níveis de comprometimento organizacional dos trabalhadores segundo os meios de comunicação interna utilizados.

Referências Bibliográficas

- ACT (2014), *Estratégia 2013-2015*, Lisboa, Autoridade para as Condições do Trabalho.
- ALLEN, Natalie; MEYER, John (1990), “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp.1-18.
- ALMEIDA, Lilian (2007), *Comunicação Interna como um Instrumento de Promoção da Qualidade: Estudo de caso em uma empresa global de comunicação*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Brasil, Universidade Federal de Itajubá.
- ALMEIDA, Vítor (2003), *A comunicação interna na empresa*, Lisboa, Áreas Editora.
- BAMBACAS, Mar; PATRICKSON, Margaret (2008), “Interpersonal communication skills that enhance organizational commitment”, *Journal of Communication Management*, 2(2), pp.51-72.
- BORGES-ANDRADE, Jairo (1994), “Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional”, *Temas em Psicologia*, (1), pp.37-47.
- BROWN, Timothy (2006), *Confirmatory factor analysis for applied research*, New York, The Guilford Press.
- CÂMARA, Pedro; GUERRA, Paulo; RODRIGUES, Joaquim (2007), *Novo Humanator*, Lisboa, Dom

Quixote.

- CARRIÈRE, Jule; BOURQUE, Christopher (2009), “The Effects of Organizational Communication on Job Satisfaction and Organizational Commitment in a Land Ambulance Service and the Mediating Role of Communication Satisfaction”, *Career Development International*, 14(1), pp.29-49.
- CHANG, Eunmi (1999) “Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention”, *Human Relations*, 52(10), pp.1257-1278.
- CHEN, Jui-Chen; SILVERTHORNE, Coli; HUNG, Jung-Yao (2006). “Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America”, *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), pp.242-249.
- CLAMPITT, Philipp; DOWNS, Cal (1993), “Employee Perceptions of the Relationship between Communication and Productivity: A Field Study”, *The Journal of Business Communication*, 30, pp.5-28.
- COHEN, Aoron (2003), *Multiples Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*. Mahawah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- DECONINCK, Jim; JOHNSON, Julie; BUSBIN, James; LOCKWOOD, Frank (2008); “An Examination of the Validity of the Downs and Hazen”, *Marketing Management Journal*, 18(2), pp.145-153.
- DESSLER, Gary (1993), *Winning commitment: how to build and keep a competitive workforce*, New York, McGraw-Hill.
- DOWNS, Adrian (1991), *A case study of the relationship between communication satisfaction and organizational commitment in two Australian organizations*, Kansas, University of Kansas.
- DOWNS, Cal; HAZEN, Michael (1977), “A factor analytic study of communication satisfaction”, *Journal of Business Communication*, 14(3), pp.63-73.
- DUNHAM, Randall; GRUBE, Jean; CASTANEDA, Maria (1994), “Organizational commitment: The utility of an integrative definition”, *Journal of Applied Psychology*, 79, pp.716-721.
- FILHO, Flavi; GODOY, Leoni (2006), “A Contribuição da Comunicação Organizacional na Obtenção do Comprometimento dos Colaboradores”, *INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*.
- GIRARDI, Angel; GIRARDI, Benur (2006), “A Comunicação Organizacional e o Interlocutor Esclarecido”, *INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*.
- GOULET, Laurel; FRANK, Margaret (2002), “Organizational Commitment Across Three Sectors: Public, Non-profit, and For-profit”, *Public Personnel Management*, 31(2), pp.201-210.
- GRAY, Judy; LAIDLAW, Heather (2004), “Improving the measurement of communication satisfaction”, *Management Communication Quarterly*, 17(3), pp.425-448.
- GRUNIG, James; DOZIER, David (2002), *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- HACKETT, Rick; BYCIO, Peter, HAUSDORF, Peter (1994), “Further assessments of Meyer and Allens (1991) three component model of organizational commitment”, *Journal of Applied Psychology*, 79, pp.15-23.
- HAIR, Joseph; BLACK, William; BABIN, Barry, ANDERSON, Rolph (2009), *Multivariate Data Analysis*. New Jersey, Prentice Hall Higher Education.
- HVIDMAN, Ulrik; ANDERSEN, Simon (2013), “Impact of Performance Management in Public and Private Organizations”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24, pp.35-38.
- JOHANSEN, Winni; AGGERHOLM, Helle; FRANDSEN, Finn (2012), “Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations”, *Public Relations Review*, 38(2), pp.270-279.

- LAY, Maria; REIS, António (2005), “Análise quantitativa na área de estudos ambiente-comportamento”, *Ambiente Construído*, 5(2), pp.21-36.
- MARÔCO, João; GARCIA-MARQUES, Teresa (2006), “Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?”, *Laboratório de Psicologia*, 4(1), pp.65-90.
- MARÔCO, João (2014), *Análise estatística: com o SPSS Statistics* (6 ed.), Pêro Pinheiro, Report Number.
- MCGEE, Gail; FORD, Robert (1987), “Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Re-examination of the Affective and Continuance Commitment Scales”, *Journal of Applied Psychology*, 72, pp.638-642.
- MALHOTRA, Naresh (2010); *Marketing Research: An Applied Orientation* (6ª ed.), New York, Pearson Education.
- MEDEIROS, Carlos; ALBUQUERQUE, Lindolfo, SIQUEIRA, Michella; MARQUES, Glenda (2003), “Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil”, *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), pp.187-209.
- MENG, Juan; BERGER, Bruce (2012), “Measuring return on investment (ROI) of organizations’ internal communication efforts”, *Journal of Communication Management*, 16(4), pp.332-354.
- MEYER, John; ALLEN, Natalie (1991), “A three-component conceptualization of organizational commitment”. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp.61-89.
- MISHRA, Karen; BOYNTON, Lois; MISHRA, Aneil (2014), “Driving Employee Engagement: The expanded Role of Internal Communications”, *International Journal of Business Communication*, 51(2), pp.183-202.
- MINTZBERG; Henry (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa, D. Quixote.
- MOWDAY, Richard; STEERS, Richard; PORTER, Lyman (1979), “The measurement of organizational commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp.224-247.
- NAKRA, Rashmi (2006), “Relationship between communication satisfaction and organizational identification: an empirical study”, *The Journal of Business Perspective*, 10(2), pp.41-51.
- NASCIMENTO, José; LOPES, Albino; SALGUEIRO, Maria (2008), “Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português”, *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), pp.115-133.
- ORDUÑA, Octavio (2004), “A comunicação em momentos de crises” *BOCC*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- PEREIRA, Marília; FONTENELE, Raimundo; SOUSA, Antonia (2011) “O Impacto da Comunicação Interna no Comprometimento Afetivo dos Funcionários das Pmes Indústrias de Calçados”, *VIII Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.
- PERETTI, Jean (2004), *Recursos Humanos* (3ª ed.), Lisboa, APG.
- PESTANA, Maria; GAGEIRO, João (2005); *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*, Lisboa, Edições Sílabo.
- PUTTI, Josep; ARYEE, Samuel; PHUA, Joseph (1990), “Communication relationship satisfaction and organizational commitment”, *Group & Organization Studies*, 15(1), pp.44-52.
- QUINN, Dennis; HARGIE, Owen (2004), “Internal communication audits: a case study”, *Corporate Communications: An International Journal*. School of Communication, University of Ulster, Newtownabbey, UK, pp. 146-158.
- REBELO-PINTO, Teresa; PINTO, Joana; REBELO-PINTO, Helena; PAIVA, Teresa (2014), “Validation of a three-dimensional model about sleep: Habits, personal factors and environmental factors”, *Sleep Science*, 7(4), pp.197-202.
- ROBBINS, Stephen (2005), *Comportamento organizacional* (11ª ed.), São Paulo, Pearson Prentice Hall.

- RUCK, Kevin; WELCH, Mary (2012), “Valuing internal communication; management and employee perspectives”, *Public Relations Review*, 38, pp.294– 302.
- SMIDTS, Ale; PRUYN, Ad; VAN RIEL, Cees (2001), “The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification”, *Academy of Management Journal*, 49(5), pp.51-62.
- STACKS, Don; WATSON, Marcia (2007), “Two-way communication based on quantitative research and measurement”, In Toth, E.L. (Ed.), *The future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for the Next Generation*. Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp.67-84.
- STACKS, Don; MICHAELSON, David (2010), *A Practitioner’s Guide to Public Relations Research Measurement and Evaluation*. New York, Business Experts Press.
- STEIJN, Bram; LEISINK, Peter (2006), “Organizational commitment among Dutch public sector”, *International Review of Administrative Sciences*, 71(2), pp.187-201.
- UUSI-RAUVA, Christa; NURKKA, Johhana (2010), “Effective internal environment-related communication: An employee perspective”, *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), pp.299–314.
- VANDENBERG, Robert; SELF, Robin (1993), “Assessing newcomers’ changing commitments to the organization during the first 6 months of work”, *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 557-568.
- VARONA, Federico (1996), “Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations”, *Journal of Business Communication*, 33(2), pp.111-131.
- WELCH, Mary (2011), The evolution of the employee engagement concept: communication implications”, *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), pp.328-346.
- WELCH, Mar; JACKSON, Paul (2007) “Rethinking internal communication: a stakeholder approach”, *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), pp.177-198.
- WILKINSON, Leland e Task Force on Statistical Inference. (1999), “Statistical methods in psychology journals: Guidelines and explanations”, *American Psychologist*, 54(8), pp.594-604.
- ZWIJZE-KONING, Karen; JONG, Menno (2007), “Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool”, *Management Communication Quarterly*, 20(3), pp.261-282.

Cátia Filipa Neto (autora de correspondência). Hutchinson Porto – Tubos Flexíveis, Sociedade Unipessoal, Lda (Valongo, Portugal). Endereço de correspondência: Rua Central da Ribeira, 1820, 4440-031 Campo-Valongo, Portugal. Email: catiafilipasn@gmail.com

Sofia Alexandra Cruz. Faculdade de Economia da Universidade do Porto (Porto, Portugal). Instituto de Sociologia da Universidade do Porto (Porto, Portugal). Endereço de correspondência: Rua Dr. Roberto Frias, 4200-464, Porto, Portugal. Email: sacruz@fep.up.pt

Artigo recebido em 10 de setembro de 2016. Publicação aprovada em 13 maio de 2017.

ANEXO 1
Consistência interna dos componentes

Fator	Nº Itens	Média	Mínimo	Máximo	Cronbach Alpha
Comunicação Interna					
<i>Clima Comunicacional</i>	4	3,015	2,660	3,722	0,831
Comunicação com Supervisor	5	3,489	2,697	4,010	0,906
Integração Organizacional	5	3,135	2,947	3,368	0,861
Comunicação Horizontal	3	3,623	3,111	3,909	0,686
Informação Organizacional	5	2,838	2,526	3,168	0,919
Feedback Pessoal	5	3,085	3,979	1,381	0,686
Qualidade dos Meios	6	2,939	2,516	3,474	0,900
Comprometimento Organizacional					
Comprometimento Afetivo	8	3,514	2,880	4,185	0,901
Comprometimento Normativo	5	2,210	2,030	2,720	0,900

ANEXO 2
Fiabilidade individual de cada item

Dimensão	Item	Loadings
Clima Comunicacional	CM1	0,737
	CM3	0,859
	CM4	0,833
	CM5	0,828
Comunicação com supervisor	CM6	0,918
	CM7	0,902
	CM8	0,841
	CM9	0,885
Integração Organizacional	CM10	0,721
	CM11	0,806
	CM12	0,753
	CM13	0,782
Comunicação Horizontal	CM14	0,896
	CM15	0,765
	CM17	0,837
Informação Organizacional	CM18	0,747
	CM19	0,785
	CM21	0,836
	CM22	0,899
Feedback Pessoal	CM23	0,847
	CM24	0,891
	CM25	0,873
	CM26	0,696
Qualidade dos Meios	CM27	0,653
	CM28	0,801
	CM29	0,796
	CM30	0,753
Comprometimento Afetivo	CM31	0,737
	CM32	0,804
	CM33	0,848
	CM34	0,857
Comprometimento Normativo	CM35	0,881
	CM36	0,768
	CP1	0,783
	CP2	0,768
Comprometimento Afetivo	CP3	0,816
	CP4	0,651
	CP6	0,695
	CP7	0,801
Comprometimento Normativo	CP8	0,782
	CP9	0,852
	CP17	0,820
	CP18	0,873
Comprometimento Normativo	CP19	0,906
	CP20	0,852
	CP22	0,799