

## **Comunicação e Comprometimento em programas de Compliance: interfaces teóricas e proposições<sup>1</sup>**

Maura Padula

PUC-Campinas, Campinas/SP e Universidade de São Paulo, São Paulo/SP

### **Resumo**

Fundamentado pela literatura sobre comunicação, comprometimento e *compliance*, este artigo se propôs estudar as relações entre esses campos de conhecimento que ratificassem (ou não) a importância deste olhar multidisciplinar sobre os desafios de governança que as organizações enfrentam nesta era de superexposição. O trabalho foi estruturado em três partes, sendo a primeira dedicada à literatura sobre comunicação e comprometimento, a segunda dedica-se aos estudos sobre *compliance* e suas interfaces com a comunicação e a terceira faz uma análise das interfaces os dois tópicos anteriores, com reflexões e proposições, com a discussão de estratégias de comunicação reconhecidamente eficazes na gestão dos relacionamentos. Finaliza as discussões com proposição de estudos futuros.

### **Palavras-chave**

Comunicação; Comprometimento; Compliance; Relações Públicas; Governança Corporativa.

### **Introdução**

O avanço constante e em larga escala da tecnologia vem transformando o mundo rapidamente. São novos comportamentos, hábitos e atitudes que estão afetando a organização da sociedade e, conseqüentemente, as relações de negócios. Com as sociedades estabelecidas em forma de redes (Castells, 2000), as organizações vivem uma superexposição, e o comportamento ético dos gestores e funcionários, refletido nas tomadas de decisões diárias, ganha ainda mais relevância. Pautada nesta realidade, a proposta deste artigo é estudar as interfaces da comunicação e do comprometimento nos programas de *compliance*, um sistema que permeia todos os níveis da organização e que, em uma visão holística, integra a identidade da organização, os agentes de governança e funcionários, além de outros elementos de *compliance* (IBGC, 2017).

Para melhor contextualização deste estudo é fundamental entendermos as transformações iniciadas a partir dos anos setenta, que vem apresentando uma nova configuração do capitalismo, com mudanças de ordem econômica, política e social. Neste cenário, as

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Comunicação intercultural e interseccionalidade, atividade integrante do XIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

organizações tiveram que tornar-se mais competitivas, globais e inovadoras, buscando ampliar sua forma de atuação e influência. Sabattini (2011) destaca que o ponto chave neste processo foi o crescimento e a consolidação das políticas neoliberais e a queda das políticas reguladoras, que controlavam e restringiam as formas e a intensidade de busca por novas oportunidades de valorização do dinheiro. “Vive-se a consolidação de uma nova era, também chamada de *supercapitalismo* por Reich (2007), de *corporate libertarian* por Korten (1995) ou, finalmente como denomina Deetz (1992) *corporate colonization*” (SABATTINI, 2011, p.3), época em que as organizações invadem nossas vidas, como forma de sobrevivência e passam a ser o centro de referência para toda a sociedade, através da ideologia do livre mercado e do individualismo. “Toda essa lógica acaba sendo reproduzida nas relações de trabalho e fora delas, trazendo a questão da volatilidade, da insegurança, da velocidade, dos fracos laços de relacionamento e do individualismo para todas as dimensões da vida humana” (idem, p.4).

Este universo de alta competitividade e desregulamentação impulsionou as organizações a buscar resultados de curto prazo, a gerar retorno aos seus acionistas não mais através dos dividendos e de políticas de longo prazo, mas sim pela valorização especulativa do valor das ações. Essa é a ponta de um *iceberg* que acabou por levar muitas organizações a escândalos e crises ocasionadas por transgressões morais e éticas.

É neste contexto que Paraventi (2016) destaca as áreas de comunicação organizacional e relações públicas, que, como gestoras da identidade, imagem e reputação, também se vinculam ao campo da ética, como fundamento para a coordenação de esforços internos para a gestão dos relacionamentos com públicos de interesse.

Entendendo ser o relacionamento um campo de estudos multidisciplinar, ampliamos o campo da pesquisa e recorremos a Rodrigues e Bastos (2012), para quem a base de formação dos vínculos acontece a partir de processos de trocas materiais e simbólicas.

O vínculo que une o indivíduo à organização é construído por meio de um processo de troca, tanto material quanto simbólica, no qual de um lado existe a organização com o sentido de sua existência, suas pressões ambientais, suas metas e objetivos a serem alcançados, seus modelos de gestão e, de outro, o indivíduo com suas expectativas e necessidades. (RODRIGUES E BASTOS, 2012, p. 144),

Segundo os autores, dessa interação podem emergir múltiplos vínculos, com distintas consequências para os indivíduos e para as próprias organizações. Pode ser positiva para ambos – indivíduo e organização - a partir do momento que as necessidades entre “demandas sociais, exigências organizacionais e desejos individuais convergem, fazendo com que se estabeleça

um elo, principalmente, entre os dois últimos elementos, amparado e guiado pelo primeiro, que são as demandas apontadas pela sociedade” (idem).

Dois tipos de vínculos são particularmente abarcados pelo mundo da comunicação: engajamento e comprometimento. Neste artigo, optamos por trabalhar a partir do conceito de comprometimento, que apesar de despertar o interesse de muitos pesquisadores, “(...) é marcado por uma grande diversidade de conceitos, muitas vezes pouco delimitados, o que gera sobreposição, confusão e fragmentações” (Bastos *et al*, 2014, p. 282).

Assim, com base na literatura sobre comunicação, comprometimento e *compliance*, este artigo se propõe a buscar interfaces que ratifiquem (ou não) a importância deste olhar multidisciplinar sobre os desafios de governança que as organizações enfrentam e, também, apontar caminhos que contribuam neste processo, com a discussão de estratégias de comunicação reconhecidamente eficazes na gestão dos relacionamentos ou com apontamentos de novos estudos voltados para esse desafio. O trabalho está estruturado em três partes, sendo a primeira dedicada à literatura sobre comunicação e comprometimento, a segunda dedica-se aos estudos sobre *compliance* e suas interfaces com a comunicação e terceira faz uma análise das interfaces os dois tópicos anteriores, com reflexões e proposições.

### **Comunicação e comprometimento como estratégias de fortalecimento dos relacionamentos organizacionais**

Os termos *engajamento* e *comprometimento* vêm sendo indiscriminadamente utilizados por como sinônimos, para representar maior envolvimento das pessoas e instituições a uma ideologia, a uma causa ou aos valores de uma organização. Num curto espaço de tempo, essa questão passou de simples modismo para a real necessidade de se trabalhar com diferenciais para ganhar a preferência e o coração dos *stakeholders*. Partindo-se do pressuposto que a organização é a comunicação entre os agentes que a formam (Baldissera, 2008), o fortalecimento destes vínculos também está fortemente relacionado à comunicação.

Amaral (2018) lembra que a tecnologia e a globalização deram um novo impulso à comunicação a partir do momento em que contribuíram para derrubar a barreira entre o espaço e o tempo (Canclini, 2002), interligando nações e povos que passaram a se relacionar de forma diferente, mais imediata e influenciando-se mutuamente. Neste contexto, Barros, Brito e Machado (2015) destacam o que Vera França (2002) definiu como paradigma interacional da comunicação, em que os estudiosos da área, ao analisarem as múltiplas formas de relacionamentos proporcionados pela tecnologia na comunicação e informação, indicam uma circularidade característica da interatividade. Ou seja, o processo não é mais tratado como um

fluxo linear de transmissão de mensagens, mas é circular, transversal e contínuo. Essa nova realidade altera o modo como as organizações veem a comunicação e passam a enxergar conflitos e divergências como elementos constituintes do processo comunicacional. As autoras reforçam esse pensamento ao afirmar que:

O paradigma interacional revela a Comunicação Organizacional como área de constantes e imprevisíveis ligações e descontinuidades de relacionamentos e ideias. Tal reflexão nos permite ver “o outro”, compreendido como sujeito individual e coletivo que se relaciona com a organização, com seus valores, sentimentos, demandas e expectativas, construindo vínculos e sentidos na e em relação à organização. [...] Afinal, do olhar do outro podem surgir constatações críticas relevantes e levar a (re)pensar as estratégias de comunicação e de relacionamento com a sociedade. (BARROS, BRITO E MACHADO, 2015, p. 31).

França (2009, p. 211) enfatiza a mudança na retórica de Relações Públicas, antes defendida como uma “atividade de harmonização de contrários”, para aquela que representa, prioritariamente, “um processo de engenharia relacional ou de relacionamentos”. E justifica sua posição a partir da “visão macro de que os relacionamentos são essenciais para as organizações e, para serem efetivos e gerarem resultados, não podem ser de caráter puramente geral, mas direcionados aos públicos com os quais a empresa deseja conversar ou fazer negócio”

Impulsionados pelas aceleradas transformações sociais, culturais e tecnológicas, estudos sobre os vínculos estabelecidos entre os atores que formam uma organização têm merecido a atenção de pesquisadores nos quatro cantos do planeta. Neste contexto estão os estudos sobre comprometimento organizacional, que tem uma longa e rica história multidisciplinar. O tema já foi examinado a partir de uma variedade de perspectivas (econômica, psicológica e comportamental), resultando numa grande diversidade conceitual. O tema desperta a atenção de muitos pesquisadores e “é marcado por uma grande diversidade de conceitos, muitas vezes pouco delimitado, o que gera sobreposição, confusão e fragmentações” (BASTOS *et al.* 2014, p. 282). Nascimento, Lopes, & Salgueiro (2008) reforçam os argumentos de Bastos *et al.* (2014) e complementam que, por não haver consenso na literatura sobre o referido constructo, várias são as definições estabelecidas, bem como há também diferentes propostas para sua mensuração.

Os pesquisadores de comprometimento vêm utilizando modelos de múltiplas bases para mensurar o comprometimento organizacional. Segundo levantamento realizado por Moraes, Godoy e Batista (2004) sobre a produção científica brasileira apresentada no EnAnpad<sup>2</sup> entre

---

<sup>2</sup> EnAnpad é o segundo maior evento científico do mundo na área de Administração, segundo relatório de gestão da própria Anpad (2015 – 2017)

os anos de 1994 e 2003, o modelo mais aplicado no Brasil é o definido por Meyer e Allen (1991). Para Medeiros *et al* (2003, p. 194), “a principal contribuição de Meyer e Allen ao estudo do comprometimento organizacional foi a busca da operacionalização das teorias do comprometimento organizacional”.

Assim, Medeiros *et al* (2005) desenvolveram uma taxonomia adaptada ao cenário brasileiro mediante a criação da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), aplicada pela primeira vez por Medeiros em 2003 e formalizada em 2005, por meio de artigo desenvolvido por Medeiros e colaboradores. O trabalho tinha como propósito examinar as relações existentes entre as características organizacionais, as dimensões latentes do comprometimento organizacional e o desempenho das organizações presentes no contexto brasileiro. Porém, antes de desenvolverem a escala EBACO, Medeiros e Enders (1998) validaram para o Brasil o modelo tridimensional do comprometimento (afetivo, normativo e instrumental) de Meyer e Allen (1991) e os resultados foram semelhantes sobre a possibilidade de existirem outras dimensões latentes do comprometimento organizacional, ou ainda, subdivisões das existentes. Este trabalho evidenciou uma nova dimensão que trata do vínculo emocional entre o indivíduo e a organização que denominaram de base Afiliativa. (Medeiros, 2003)

A EBACO foi desenvolvida para mensurar sete dimensões do comprometimento organizacional: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas. A escala é composta por 28 assertivas, sendo quatro para cada uma das sete dimensões. O detalhamento da proposta dos autores está apresentada no Quadro 1.

**Quadro 1 - Comprometimento: Bases de Análise**

|         |   |
|---------|---|
| Afetiva | Crença e identificação com a filosofia , os valores e os objetivos organizacionais. |
|---------|---|

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| Obrigação em permanecer              | Crença que tem a obrigação de permanecer, que não seria certo deixar a organização, que se sentiria culpado.  |
| Obrigação pelo desempenho            | Crença que deve se esforçar em benefício da organização, ajudar com seu trabalho a atingir os objetivos da organização.                                   |
| Afiliativa                           | Sentimento de fazer parte. Crença de que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo.  |
| Falta de recompensas e oportunidades | Expectativas de retorno. Crença que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e que a organização deve dar-lhe mais oportunidade. |
| Linha consistente de atividade       | Obrigação às regras. Crença que deve manter atitudes e regras com objetivo de manter a organização.   |
| Escassez de alternativas             | Crença que possui poucas alternativas se deixar a organização   |

Fonte: Medidas de comportamento Organizacional. Bastos et all, 2008, p. 63

Desde que foi criado, o modelo EBACO vem sendo amplamente adotado nos estudos científicos de comprometimento organizacional no Brasil, nas áreas de administração e de psicologia organizacional (Estivalet e *et al.*, 2010; Halla, 2010; Campos, Estivalet e, Reis, 2012; Costa Lemos *et al.*, 2012; Melo *et al.*, 2014; Cantarelli, 2014; Cunha *et al.*, 2014; Menetti, Kubo, Oliva, 2015; Fernandes *et al.*, 2016). A proposta, neste artigo,   estendê-lo também para a comunicação e *compliance*.

Vislumbrando a importante contribuição que essa escala poderia trazer para o universo da comunicação, por permitir aferir a qualidade do relacionamento organizacional e, conseqüentemente, proporcionar o planejamento de programas de comunicação mais assertivos, Amaral (2018) validou e testou a EBACO em cooperativas, especificamente para mensurar os níveis de comprometimento existentes entre associados e suas respectivas cooperativas. O trabalho analisou também a comunicação praticada pelas cooperativas pesquisadas à luz da Teoria da Excelência em Relações Públicas (Grunig, 1984; 2009). Amaral (2018) partiu do pressuposto que a comunicação é um elemento importante no fortalecimento do comprometimento, enquanto vínculo organizacional e, desta forma, contribui para a geração do capital social, almejado pelas cooperativas. Os resultados constataram a correlação positiva existente entre a comunicação assertiva e os níveis de comprometimento dos associados.

Partindo-se também do pressuposto que o comprometimento, fortalecido pela comunicação, pode contribuir também nos programas de *compliance*   fundamental a identificação também dos principais conceitos deste sistema.

### **Os sistemas de *Compliance* e suas interfaces com a Comunicação**

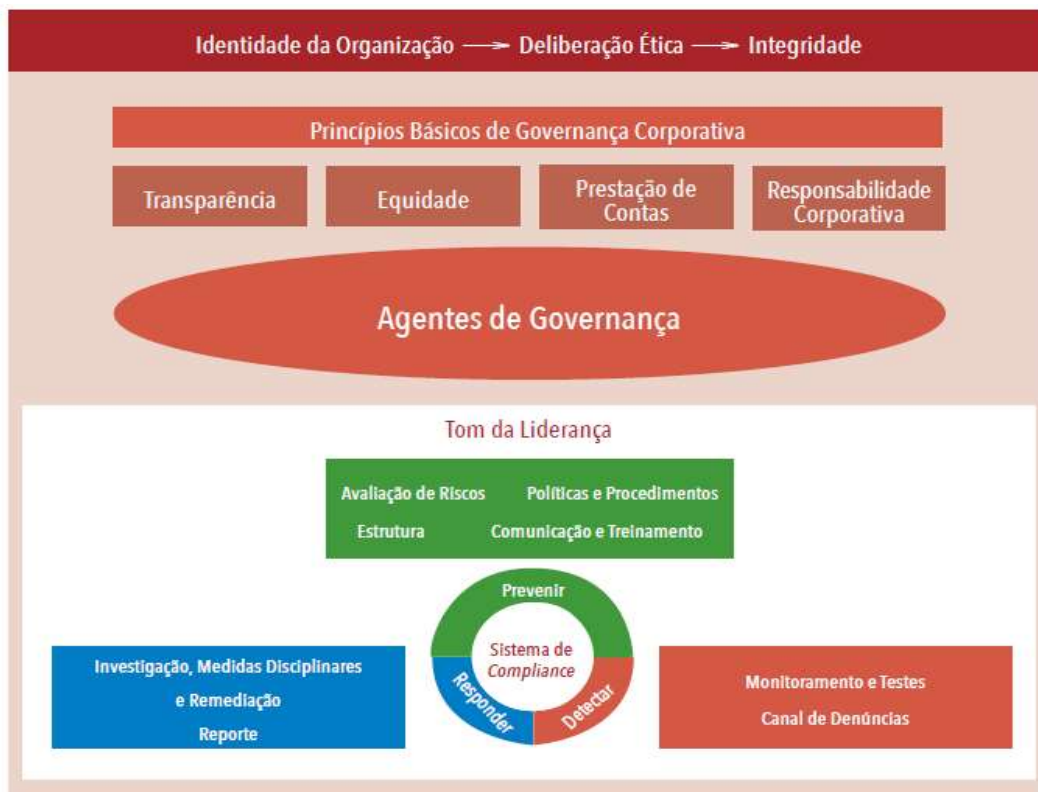
A repercussão de casos de corrupção que levaram empresas conceituadíssimas a crises agudas, não apenas no Brasil, mas em todo o mundo, acelerou ainda mais o amadurecimento dos sistemas de *compliance* no país. Fatores como mudanças regulatórias, risco de danos à reputação, multas vultosas aplicadas por órgãos de fiscalização, pressão dos acionistas e *stakeholders* fizeram com que os executivos passassem a enxergar o *compliance* como um investimento e não como um custo.

Os princípios básicos de governança corporativa relacionam-se diretamente com a identidade da organização, influenciando a deliberação ética e norteando a atuação dos agentes de governança e o funcionamento dos sistemas de *compliance* (IBGC, 2017). Os grandes escândalos mundiais também contribuíram para que a definição de *compliance*, que antes era restrita às questões regulatórias e legais, ganhasse contorno mais flexível e passasse a englobar ética, sustentabilidade, cultura corporativa, risco cibernético, gerenciamento de dados e informações de clientes, cadeia de suprimentos, entre outros diversos riscos emergentes.

O sistema de *compliance*, segundo o IBGC (2017), é composto por uma série de elementos que atendem a três finalidades básicas: prevenir, detectar e responder. Destaca também a importância do comprometimento na regra que ficou conhecida como o *mantra* do *compliance*: *o tom que vem de cima*, ou o tom das lideranças. É preciso deixar claro, desde o início, o comprometimento e apoio da administração, buscando fomentar uma cultura ética e uma conduta de respeito aos valores e à legislação. “Os administradores da organização e demais gestores, por ocuparem uma função de destaque em relação aos colaboradores, precisam dar exemplos positivos (tom da liderança)” (IBGC, 2017, p32).

Nesse contexto, o IBGC (2017) propõe uma visão holística desse sistema, que contempla a integração entre a identidade da organização, os agentes de governança e os demais elementos de *compliance*. A Figura 1 apresenta uma síntese dos programas de *compliance*, apresentada pelo IBGC (2017).

### **Figura 1 – Síntese dos conceitos de compliance**



Fonte: IBGC, 2017, p. 32

O primeiro elemento (prevenção) envolve: (a) avaliação de risco, (b) políticas e procedimentos, (c) estrutura e (d) comunicação e treinamento. Note-se que dois deste itens (a e d) envolvem diretamente a comunicação. Na *avaliação de risco* reforça-se a importância de identificação dos principais riscos a que a organização está exposta, analisando cada grupo de *stakeholder*, ou seja, é preciso estar atento aos relacionamentos, mantendo canais de comunicação de mão dupla. Entre as categorias de risco do *compliance* destacam-se: corrupção e suborno; práticas anticoncorrenciais; assédio (moral, sexual e abuso de autoridade); discriminação; vulnerabilidades cibernéticas; desrespeito a direitos humanos e trabalhistas; conflito de interesses; roubos e desfalques; fraudes contábeis; lavagem de dinheiro; impactos socioambientais; e evasão fiscal e tributária.

O segundo ponto desta interface é (d) *comunicação e treinamento*, que como o nome adianta, orienta para investimentos em comunicação e treinamento, a fim de educar e conscientizar todos os envolvidos na cadeia de valor da organização sobre *compliance*, sob pena de comprometer todo sistema. As regras e linhas gerais sobre as políticas de *compliance* definidas pela organização devem estar acessíveis a todos os interessados. Recomenda, também, que a comunicação deve ser definida em linguagem clara e amplamente divulgada.



Nota-se, nos itens analisados, uma forte interface com a comunicação, visto relatar atividade também prevista no diagnóstico da comunicação organizacional. Autores como Baitello (2007) e Sabattini (2011) já apontavam essa interface (comunicação e governança), mas a oportunidade de fortalecê-la com a ajuda dos conhecimentos vindos do comprometimento é algo ainda a ser explorado.

O elemento “detectar” traz, em linhas gerais, recomendações sobre o monitoramento do *compliance*, a fim de garantir a efetividade e a melhoria contínua do sistema, e recomenda, também, a criação de canais de denúncia. Já o terceiro elemento (dar respostas) implica em trabalhar com (a) investigação, medidas disciplinares e remediação e (b) reporte, que enfatiza a importância do conselho de administração ter acesso às informações de monitoramento e avaliação do sistema de *compliance* por meio de indicadores-chave, integrando informações e relatos, tanto dos gestores e funcionários, quanto também dos demais *stakeholders*.

Uma das grandes discussões dos estudiosos de governança em todo o mundo é que os muitos modelos de governança não dão conta de lidar com uma questão essencial neste processo: o ser humano. Steinberg (2003) destaca que grande parte dos programas são prescritivos e normativos, mas não conseguem evitar as transgressões humanas, advindas de diferentes formas e hierarquia. Paraventi (2016, p.125) complementa esse raciocínio quando afirma que “a aplicabilidade dos programas de compliance é entendida como um processo que envolve gestão de pessoas e processos”. E explica que na gestão de pessoas é fundamental o papel dos líderes na delegação, orientação e *feedback* alinhado aos princípios do programa, e que assegurem que na prática as políticas, os princípios e os procedimentos estão sendo cumprido à risca.

É neste desafio de se lidar com a dimensão humana nos programas de *compliance* que a comunicação e, mais especificamente, as relações públicas, podem contribuir de forma assertiva. Gasparindo (2017), citando especialistas da Legal Ethics Compliance – LEC, destaca que a comunicação já é considerada um pilar básico para se implantar um programa de *compliance* bem estruturado. A autora justifica essa afirmação destacando que a disseminação das regras para os colaboradores faz parte do processo de aculturação do *compliance*, além de contribuir para que a empresa não enfrente problemas com a Justiça no futuro. Outra questão importante é que as campanhas e notícias internas, em casos de ações judiciais, funcionam como um “fator atenuante”, demonstrando que a empresa está investindo continuamente para informar sobre o tema e alertar seus colaboradores sobre condutas inapropriadas.

Para as empresas que estão em um estágio inicial de implantação dos sistemas de *compliance*, Gasparindo (2017) recomenda primeiramente a definição do código de conduta, alinhando a visão, missão e os valores com as principais políticas e procedimentos. Em seguida, indica a necessidade de se divulgar o código, bem como esclarecer sua aplicação a toda a comunidade, ou seja, funcionários, fornecedores, clientes, parceiros de negócios e demais “*stakeholders*” da marca. Além da campanha inicial, a autora enfatiza os treinamentos que devem ser feitos periodicamente, uma vez que se trata de transformar a cultura de ética nos negócios de uma empresa. E faz um alerta:

Como o Compliance traz normas, valores, princípios e procedimentos que nem sempre estabelecem caminhos fáceis, há uma tendência natural de não ser observado sob o argumento de que não se conhecia o que estabelecia. Nesse sentido, as campanhas tornam-se uma prova cabível de que a empresa sistematicamente difunde o tema.

Como dicas básicas, Gasparindo (2017) lança nove medidas a serem introduzidas para garantir a efetividade do programa de compliance por meio de estratégias de comunicação: (1) *O tom vem de cima*, ratificando o mantra do compliance; (2) Deve-se identificar os mitos e demonstrar os benefícios, sempre atentos à cultura organizacional e à influência da cultura nacional. (3); Eleja embaixadores: busque as pessoas certas para disseminar boas práticas; (4) Estabeleça formas de mensurar os resultados. (5) Alie comunicação e treinamento: promova treinamentos, vivências e uma política de comunicação baseada na transparência; (6) Dê voz a todos: garanta um canal de denúncias, investigue, resolva e reporte; (7) Nas campanhas internas é preciso equilibrar as condutas. Incentivos e sanções são mecanismos-chave. (8) Avalie e evolua: estabeleça critérios de métrica e promova melhorias no programa; e, por fim, (9) Prove que você tem um programa: fórmula de sucesso e abrandamento de sanções.

Como é possível notar, as questões de métricas, avaliações e estratégias são fatores fundamentais de sucesso nos programas de *compliance*. Neste sentido, pode-se destacar, também aqui, a função estratégica que as taxonomias de comprometimento podem proporcionar ao *compliance*, oferecendo diagnósticos precisos para uma comunicação assertiva.

### **Reflexões e proposições**

Muitos estudos já comprovaram a correlação positiva que há entre comunicação e governança. A discussão neste artigo é refletir o quão positivo é incorporar também os conceitos de comprometimento neste processo, com ênfase aos seus sistemas de métricas, como a EBACO. Ao relacionar os altos níveis comprometimento com o fortalecimento dos programas de *compliance* trabalha-se com uma perspectiva de valorização da gestão voltada para valores.

Em estudo anterior (Amaral, 2018), desenvolvido em cooperativas, ratificamos que a comunicação influencia diretamente os níveis de comprometimento do cooperado em relação à sua cooperativa e, conseqüentemente, influencia na formação do capital social almejado naquele modelo organizacional. Comprova-se, também, que a assertividade desta comunicação depende de estudos para interpretar corretamente os traços culturais de seus associados. Acreditamos que o mesmo aconteça nas organizações e em seus programas de compliance, pois a prática da comunicação excelente, defendida por Grunig (1984), potencializa o comprometimento organizacional. O uso da EBACO na mensuração dos níveis de comprometimento dos associados em relação ao seu empreendimento cooperativo provou ser uma ferramenta importante para contribuir no planejamento estratégico das cooperativas, que têm no associado um dos seus principais *stakeholders*.

Quando falamos nos desafios dos sistemas de *compliance*, dentre os muitos modelos de governança existentes, nos deparamos com a necessidade de se discutir a dimensão humana. Há a necessidade de se dar significado aos princípios e normas estabelecidos nos sistemas de *compliance*, a fim de “quebrar” as barreiras que separam funcionários das metas organizacionais, proporcionando a internalização dos valores por meio da comunicação. Em outras palavras, a eficácia dos programas de *compliance* também pode ser considerada como resultado do comprometimento dos funcionários e gestores junto à organização.

Concordamos com Bulgacov e Marchiori (2014, p. 52) quando afirmam que “as pessoas compreendem naturalmente o valor daquilo em que estão envolvidas por terem sentido, por estarem aprendendo e, principalmente, por acreditarem no que fazem”. Uma vez que a organização estimula o saber entre os seus indivíduos, ela contribui para que seja fortalecida sua cultura, uma vez que “para ‘eu ser’ é fundamental o ‘saber’” (*ibidem*, p. 52). A comunicação pode estimular o *saber*, abrindo possibilidades de ampliação de conhecimento dos indivíduos e da própria organização, influenciando diretamente no fortalecimento da cultura organizacional.

Estudos anteriores já comprovaram a efetividade da comunicação nos programas de *compliance*. Agora, ao trazer a proposta da EBACO para mensurar o nível de comprometimento dos atores de uma organização abrimos espaço para se pensar isoladamente em cada uma das sete dimensões do comprometimento. Questões normativas podem ser diagnosticadas a partir da dimensão *linha consistente de atividade*, por exemplo, que identifica o quanto o funcionário incorporou dos valores organizacionais ou simplesmente cumpre as regras para não ser demitido. Ou ainda, como se espera, o funcionário gosta da organização (afetivo) e se sente

como membro de um grupo (afiliativa). O importante é que, a partir de um diagnóstico preciso, será possível desenvolver planos de comunicação que venham a atender a necessidades específicas, de acordo com objetivos organizacionais, inclusive os descritos nos programas de compliance.

### **Considerações Finais**

O que se destaca neste estudo é que vivenciamos uma nova fase na comunicação e no relacionamento entre as organizações e os *stakeholders*. As diferenças significativas destas novas práticas têm mostrado que é possível avançar ainda mais, incorporando conhecimentos de forma multidisciplinar, como propomos aqui, envolvendo comunicação, administração e psicologia. O comprometimento organizacional é um construto que se refere à atitude ou vínculo que os indivíduos estabelecem com a organização, a que nós, comunicadores, estamos sempre atentos na construção dos planos de comunicação.

A questão do comprometimento, ainda pouco abordada por estudiosos da área da comunicação, mostrou ter importantes interfaces com a comunicação, demonstrando ser um processo de mútuas influências que devem ser estudadas e interpretadas, a fim de contribuir com o aprimoramento dos relacionamentos entre as organizações e seus *stakeholders*. Assim, subentende-se que o comprometimento pode contribuir também nos programas de compliance, já que comunicação e governança já provaram ter correlação positiva em diversos estudos anteriores. A comunicação excelente gera o comprometimento que, por sua vez, fortalece os vínculos almejados pelas organizações nos seus programas de compliance.

Por tratar-se de um artigo teórico, as proposições e interfaces aqui apresentadas devem ser ratificadas em pesquisa empírica, indicando caminhos para estudos futuros.

### **Referências**

AMARAL, Maura Padula de Sousa. **Interfaces entre Comunicação, Cultura e Comprometimento no fortalecimento do Capital Social em Cooperativas**: estudo múltiplo de casos. 2018. Tese (Doutorado em Interfaces Sociais da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. doi:10.11606/T.27.2018.tde-17092018-175001. Acesso em: 2018-11-11.

BAITELLO, TÂNIA A CÂMARA. **Governança corporativa e comunicação organizacional: interfaces possíveis**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade Cásper Líbero, Programa de Pós-Graduação em Comunicação com ênfase em Comunicação na Contemporaneidade. São Paulo, 2007

BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone; SOARES, Ana Thereza. **Interfaces e tendências da comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 149-177.

BARROS, E.; BRITO, J.; MACHADO, M. Interações e implicações paradigmáticas no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, I.L.; PENNINI, A.; MOURÃO, I. (org) **Compreendendo um campo de conhecimento**: reflexões epistemológicas sobre a Comunicação Organizacional a partir de autores brasileiros. p. 23-35. Curitiba, PR.: Editora CRV, 2015. 166p.

BASTOS, A.V.B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de empresas (RAE)**. São Paulo, 33(3): 52-64, 1993.

BASTOS, A.V. B. et al. Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M.M. (Org); TAMAYO *et al.* **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BASTOS, A.V.B. *et al.* Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L.O. e MOURÃO, L (org). **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. 700p.

BECKER, H. S. Notes on the concept commitment. **The American Journal of Sociology**, v.66, n.1, p. 32-40, 1960

BULGACOV, Sérgio; MARCHIORI, Marlene. Estratégias como prática: a construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Coleção Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional – Conhecimento e Mudança – Volume 9**. São Caetano do Sul: Difusão/SENAC, 2014

CAMPOS, S. A. P.; ESTIVALETE, V. F. B.; REIS, E. Percepções de Suporte e Comprometimento: Investigando a Relação entre os Construtos. **GESTÃO. Org Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 9, n. 3, 2012

CANCLINI, Nestor Garcia. **La Globalización Imaginada**. Barcelona, Paidós Ibérica, 2002

CANTARELLI, N. M.; ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T. Âncoras de Carreira e Comprometimento Organizacional: Ampliando a sua Compreensão. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. v. 11, n. 2, p. 153-166, 2014.

COSTA LEMOS, A. H.; NEVES CAVAZOTTE, F. S. C.; SANTANA NOGUEIRA, A. Gerações produtivas e comprometimento organizacional: um estudo comparativo com oficiais da aeronáutica. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 13, n. 3, 2012.

EVENGELISTA, R. **Construtivismo Relacional na Comunicação Organizacional**: reflexões teóricas com base na comunicação participativa. In: XIV Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación – ALAIC, 2018, San José (Costa Rica). Anais (on line). San José, 2018. Disponível em: <http://alaic2018.ucr.ac.cr/memorias?fbclid=IwAR3TEderE8MJ1FHXqd4Z5f2HXcdaLd2ILqhRPduJEod0AcSXyPwyPjoNCqQ>. Acesso 28/02/2019

ESTIVALETE, V. F. B., LÖBER, M. L., VISENTINI, M. S., e ANDRADE, T. Valores Relativos ao Trabalho e a Relação com o Comprometimento Organizacional: a percepção dos colaboradores de uma empresa internacionalizada. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. 7(2), 135-148, 2010.

FERNANDES, L.T.; LINS FILHO, M.L.; MOL, A.L.R.; DANJOUR, M.F.A; ANEZ, M.E.M. **(Re)Validação da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional**. XIX SEMEAD. 2016.

FERRARI, M.A. Relações públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação..in: KUNSCH, M.M.K. **Relações Públicas – Histórias, Teorias e Estratégias nas Organizações Contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009

FRANÇA, V. Paradigmas da Comunicação: Conhecer o que? In: MOTTA, L.G. et al. **Estratégias e culturas da comunicação**. 1º Ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2002.

GASPARINDO, Leila. O papel estratégico da Comunicação na cultura de Compliance . Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-papel-estrat%C3%A9gico-da-comunica%C3%A7%C3%A3o-na-cultura-de-leila-gasparindo/>. Acesso em 17.01.2019.

GRUNIG, J.E. **Organizations, environments, and models of public relations**. Public Relations Research & Education, Vol. 1 No. 1, pp. 6-29. 1984

GRUNIG, J.E.; FERRARI, M.A. e FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contextos e relacionamentos**. 1ª. E. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009

HALLA, A. L. P. **Quais as Bases do Comprometimento dos Indivíduos da Geração Y em uma Empresa do Setor Privado no Brasil?**, PUC-Rio, RJ, 2010. Tese de Doutorado. PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2010.

KLEIN, H.J; PARK, H.M. Commitment as a unidimensional construct. In MEYER, J.P., **Handbook of Employee Commitment**. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK • Northampton, MA, USA, 2016

MEDEIROS, C.A.F e ENDERS, W.T. Validação do modelo de conceitualização de **três componente do comprometimento organizacional**. Revista de Administração Contemporânea. 2(3), 67-87, 1998.

MEDEIROS, C.A.F; ALBUQUERQUE, L.G.; SIQUEIRA, M. E MARQUES, G.M. Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, V.7, n4, Out/Dez, 2003.

MEDEIROS, C.A.F. Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, SP. Universidade de São Paulo, 2003

MEDEIROS, C.A.F. et al. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, v.11, n.1, p. 1 – 22, jan/fev. 2005.

MELO, F. N.B.; FERNANDES, L. T. ; ARAÚJO, A.G.; SILVA, M.P. ; SANTOS, F.J.S.. **Validação Da Escala de Bases De Comprometimento Organizacional Na Gestão Pública: Um Estudo De Caso No Tribunal De Contas Do Estado Do Rio Grande Do Norte**. XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014.

MENETTI, S.; KUBO, E.; OLIVA, E. A geração Y brasileira e o seu comprometimento organizacional em empresas de conhecimento intensivo. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 14, n. 2, p. 02-13, 2015.

MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. Thousand Oaks: Sage Publications. 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

MORAES, F. M. M.; GODOY, C.K.; BATISTA, M.A. Comprometimento Organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção brasileira de 1994 a 2003. **Revista de Ciências da Administração** – v.6, n.12, jul/dez 2004.

MOWDAY, R.T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, 8(4), 387-401, 1998.

NASCIMENTO, J. L., LOPES, A. & SALGUEIRO, M.F. Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. **Comportamento Organizacional e Gestão**, 14(1), 115–133, 2008.

O'REILLY, C. A., & CHATMAN, J.. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 492–499, 1986

PARAVENTI, A.C. Ética, *compliance* e o papel da comunicação. In: kunsch, M.M.K. Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes conceituais e aplicados. São Paulo, Summus Editorial, 2016.

RODRIGUES, A. C. A.. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional**: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os 185 construtos. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, 2009.

RODRIGUES, A.C.A. **Trabalhador entrincheirado ou comprometido?** Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização. Tese (doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Instituto de Psicologia, 2011. Disponível em : <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/18772>

RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A.V.B. **Os Vínculos de comprometimento e entrincheiramento presentes nas organizações públicas**. Revista de Ciências de Administração. V15, nº 36. P. 143-158, ago. 2013.

SABATTINI, Juliana. Comunicação organizacional e governança corporativa: uma intersecção possível? Anais. (on line) V Congresso da Associação Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Disponível em: [http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho\\_juliana.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_juliana.pdf). Acesso em 10.01.2019.

STEINBERG, Hebert (org). A dimensão humana na governança corporativa. São Paulo: Gente, 2003.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, 7(3), 418-428, 1982.