

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES**

DENISE PRAGANA VIDEIRA

Comunicação e vínculos organizacionais: estudo sobre a influência dos processos de comunicação interna no comprometimento de trabalhadores em organizações no Brasil

São Paulo

2022

DENISE PRAGANA VIDEIRA

Comunicação e vínculos organizacionais: estudo sobre a influência dos processos de comunicação interna no comprometimento de trabalhadores em organizações no Brasil

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da ECA/USP)

Tese apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, para a obtenção do título de Doutora em Ciências da Comunicação.

Área de Concentração: Ciências da Comunicação

Linha de Pesquisa III: Comunicação: Interfaces e Institucionalidades

Orientadora: Prof. Dra. Maria Aparecida Ferrari

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

São Paulo

2022

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

Videira, Denise Pragana

Comunicação e vínculos organizacionais: estudo sobre a influência dos processos de comunicação interna no comprometimento de trabalhadores em organizações no Brasil / Denise Pragana Videira; orientadora, Maria Aparecida Ferrari. - São Paulo, 2022.
261 p.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação / Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.
Bibliografia
Versão corrigida

1. Comunicação organizacional. 2. Comprometimento organizacional. 3. Vínculo organizacional. 4. Escala de comunicação organizacional interna. 5. Comunicação para o comprometimento. I. Ferrari, Maria Aparecida. II. Título.

CDD 21.ed. -

302.2

VIDEIRA, Denise Pragana. Comunicação e vínculos organizacionais: estudo sobre a influência dos processos de comunicação interna no comprometimento de trabalhadores em organizações no Brasil. Tese apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutora em Ciências da Comunicação.

Aprovado em 08/04/2022

Banca Examinadora

Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari _____ Instituição: USP

Julgamento: Aprovada com indicação para publicação de artigos. Assinatura: _____

Profa. Dra. Kely Cesar Martins de Paiva _____ Instituição: UFMG

Julgamento: Aprovada com indicação para publicação de artigos. Assinatura: _____

Profa. Dra. Maura Padula de Sousa Amaral _____ Instituição: PUC - Campinas

Julgamento: Aprovada com indicação para publicação de artigos. Assinatura: _____

Prof. Dr. Sigmar Malvezzi _____ Instituição: USP

Julgamento: Aprovada com indicação para publicação de artigos. Assinatura: _____

Prof. Dr. Leandro Leonardo Batista _____ Instituição: USP

Julgamento: Aprovada com indicação para publicação de artigos. Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

À minha mãe, Therezinha (em memória) que de algum lugar continua cuidando de mim.

Às minhas filhas, Laís e Laura, e ao meu neto Benjamin, de quem eu cuido e que também cuidam de mim.

E a todos que, como eu, acreditam no poder transformador do conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Foi uma longa jornada de cinco anos. Um ano de preparação e quatro anos de dedicação, ampliando meus conhecimentos sobre a temática que escolhi estudar, buscando meios para realizar minha pesquisa, temendo pelo fracasso em não conseguir progredir, aprendendo técnicas novas de apuração e análise de dados, comemorando o final de cada fase, compartilhando conquistas com professores e colegas, lendo e relendo os autores, escrevendo e reescrevendo os capítulos. Mas, enfim, eu posso dizer: terminei. Só que essa gostosa sensação de dever cumprido eu não alcancei sozinha.

A primeira pessoa que merece o meu mais profundo agradecimento é a minha adorada mãe Therezinha. Obrigada por tanto amor, exemplo e suporte que você me deu. Minhas conquistas são suas também. Mesmo não estando mais fisicamente presente, você está e estará sempre comigo.

Às minhas amadas filhas, Laís e Laura, agradeço pelo amor, presença, respeito e incentivo. Obrigada pelos ouvidos atentos e retornos sinceros toda vez que eu precisei falar sobre alguma nova conquista durante o processo de produção da tese.

À Laura, meu especial agradecimento por sua disponibilidade incondicional ao me apoiar no aprendizado de novas tecnologias digitais e por produzir, com muita criatividade e competência, os vídeos, as figuras, os *podcasts* e as apresentações que precisei desenvolver durante esses quatro anos.

Ao Benjamin, meu netinho querido, que me mostra como é importante manter o espírito curioso perante a vida. Obrigada, você nem sabe, mas apesar dos seus três aninhos, você já me ensina muita coisa.

A todos os meus familiares e amigos, que durante esses anos aceitaram minha ausência em momentos em que precisei me dedicar à tese, meus agradecimentos pela compreensão e apoio.

À minha querida orientadora, Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari, por sua dedicação e acompanhamento em todas as fases de produção da tese, apresentando caminhos, indicando

autores, discutindo escolhas, participando das entrevistas e das análises, revisando os textos, produzindo em parceria, enfim, sendo mais do que uma orientadora, uma verdadeira amiga e companheira dos meus passos acadêmicos desde o mestrado.

À ECA – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, pela oportunidade de realização do mestrado e do doutorado.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão da bolsa de estudos durante os quatro anos de doutorado.

Aos queridos Profs. Drs. do PPGCOM USP, Claudia Lago, Elizabeth Saad Corrêa, Luiz Alberto de Farias, Margarida Kunsch, Maria Aparecida Ferrari, Mayra Rodrigues Gomes, Paulo Nassar e Roseli Fígaro, meu muito obrigada pelos conhecimentos compartilhados e abertura para novos olhares sobre o mundo da comunicação.

Ao Prof. Dr. Sigmar Malvezzi, do Instituto de Psicologia da USP, meu agradecimento pelas aulas sobre Psicologia do Trabalho e orientações sobre escrita acadêmica. Obrigada também por ter aceitado fazer parte da banca final de doutorado.

À Profa. Dra. Ana Carolina Rodrigues, da FEA USP, agradeço pela oportunidade de aprofundamento sobre o fenômeno comprometimento e demais vínculos organizacionais.

Aos Profs. Drs. Kely Paiva, da UFMG, e Leandro Leonardo Batista, da ECA-USP, obrigada pelas contribuições ao meu estudo na ocasião do exame de qualificação e por terem aceitado participar da banca final.

À colega do PPGCOM, Profa. Dra. Maura Padula Amaral, da PUC-Campinas, meu agradecimento pelo aceite do convite para a minha banca de doutorado.

Ao Prof. Dr. Jefferson Rodrigues Pereira, da UFMG, pelo apoio e ensinamentos durante a fase quantitativa de coleta e análise de dados da pesquisa.

Aos gestores de Comunicação e membros das equipes de Comunicação Interna das quatro empresas que aceitaram fazer parte do corpo amostral da pesquisa, meus sinceros

agradecimentos pelo tempo dedicado às entrevistas e abertura para a realização da pesquisa quantitativa interna. Pelo acordo firmado entre as partes, os nomes das empresas e dos entrevistados foram preservados.

Às queridas e queridos colegas da pós-graduação da USP, com os quais compartilhei tantos desafios, dificuldades, emoções e conquistas, minha mais profunda gratidão. Cada um(a) de vocês sabe o quanto vocês foram, são e continuarão sendo importantes para mim: Ana Cristina Piletti, Beatriz Sequeira de Carvalho, Camila Verbisck, Emiliana Pomarico, Fernando Rejani Miyazaki, Gean Oliveira Gonçalves, Giselle Queiroz, Juliana Wruck, Juliane Martins, Keynayanna Késsia C. Fortaleza, Leila Gasparindo, Maura Padula Amaral, Ricardo Sales, Sandra Ortega, Tariana Brocardo Machado, Talles Rangel, Valdete Cecato, Victor Theodoro.

Aos colegas do Grupo de Estudos de Novas Narrativas (GENN) da ECA-USP e Aberje, e ao Grupo de Estudos e Linguagens Culturais (Dicult), agradeço pela convivência e troca de ideias.

Homenagem especial ao jornalista e mestre Octavio Hermann Tostes (em memória) que permanece vivo em nós, seus colegas de graduação pela Escola de Comunicação (ECO), da UFRJ, por suas palavras sempre carinhosas de incentivo ao meu desenvolvimento acadêmico. “A produção acadêmica é uma atividade solitária, mas muito compensadora”, ele me dizia, e sempre buscava saber sobre meu progresso. Em seu nome, Octavio, eu agradeço pelo apoio das amigas e amigos da ECO por estarem presentes na minha vida.

A todos, enfim, que direta ou indiretamente participaram comigo nessa trajetória, meu muito obrigada!

AUSÊNCIA

Por muito tempo achei que a ausência é falta.

E lastimava, ignorante, a falta.

Hoje não a lastimo.

Não há falta na ausência.

A ausência é um estar em mim.

E sinto-a, branca, tão pegada, aconchegada nos meus braços,

que rio e danço e invento exclamações alegres,

porque a ausência, essa ausência assimilada,

ninguém a rouba mais de mim.

(Carlos Drummond de Andrade – Corpo)

RESUMO

As relações de trabalho no mundo ocidental, institucionalizadas pelo emprego assalariado e estável, passaram por mudanças sociais e econômicas impulsionadas pela globalização, comunicação em rede e novos modelos de negócios. Para os trabalhadores, é uma realidade que produz insegurança e precarização do trabalho. Apesar da natureza dinâmica e por vezes conflitiva nas relações entre patrões e empregados, observa-se que as organizações buscam uma força de trabalho comprometida para a consecução dos seus objetivos; por outro lado, as organizações continuam sendo um *locus* importante de vínculo que as pessoas estabelecem no mundo profissional e social. Diante disso, é natural surgirem questionamentos sobre como são estabelecidos os vínculos organizacionais, como o comprometimento, conceituado como um vínculo afetivo entre trabalhadores e suas organizações empregadoras. A produção acadêmica no campo da comunicação organizacional e das relações públicas vem utilizando o termo ‘comprometimento’ no sentido de vínculo entre trabalhadores e suas organizações empregadoras, sem rigor e critérios capazes de explicar o fenômeno e, tampouco, estabelecer uma correlação direta com os processos comunicacionais. Esta tese visou demonstrar as possíveis relações entre a comunicação e o vínculo comprometimento, incluindo ainda outros dois vínculos organizacionais -o consentimento e o entrincheiramento-, guiando-se pelo paradigma crítico da comunicação, no qual as relações são tornadas possíveis nas organizações pelos processos comunicacionais, capazes de criar espaços de diálogo que propiciem a existência de vínculos afetivos entre empresas e seus empregados de forma a trazer ganhos para ambos os lados. A revisão teórica sobre comunicação baseou-se em autores da linha crítica (VERČIČ; VERČIČ; SRIRAMESH, 2012; DEETZ, 2001; MARQUES; OLIVEIRA, 2015; MARQUES; MAFRA, 2018), que trazem uma compreensão holística sobre a complexidade organizacional (HEIDE *et al.*, 2018; DEETZ, 1992; MUMBY 2010; TAYLOR, 2005, 1993) e sobre o posicionamento do comunicador como estrategista organizacional (FERRARI, 2000, 2016a; MUMBY, 2009). Houve um alinhamento com os esforços que vêm sendo introduzidos no campo do comprometimento organizacional pela área da administração (KLEIN *et al.*, 2009, 2014; RODRIGUES; BASTOS, 2010), introduzindo novas linhas de pesquisa sobre vínculos organizacionais, como o consentimento e o entrincheiramento (RODRIGUES, 2009; SILVA, 2009; BASTOS *et al.*, 2013). O percurso metodológico utilizado foi o emprego combinado de instrumentos de pesquisa qualitativa e quantitativa em um campo amostral formado por quatro organizações de grande porte no Brasil. Os achados emergiram da análise de conteúdo e de técnicas estatísticas, como a análise

fatorial exploratória (AFE) e a modelagem de equações estruturais (SEM). A tese entrega ao campo da comunicação organizacional uma Escala de Comunicação Organizacional Interna (ECOI), desenvolvida e validada pelos procedimentos metodológicos mencionados e por um modelo de integração entre os processos comunicacionais e os vínculos comprometimento, consentimento e entrincheiramento. Entre os resultados obtidos destaca-se a forte influência dos processos de comunicação com o vínculo do comprometimento, por meio de fatores ligados à comunicação do líder imediato, comunicação afetiva, comunicação engajadora e comunicação em *home office*. Além disso, o estudo sugere três definições para o uso no campo da comunicação, a saber: comprometimento organizacional, comunicação engajadora e comunicação para o comprometimento.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Comprometimento organizacional; Vínculo organizacional; Escala de comunicação organizacional interna; Comunicação para o comprometimento; Comunicação interna.

ABSTRACT

The occidental employment relations, institutionalized by paid employment, pass through economic and social changes pushed by globalization, network communication, and new models of business. For the employees, it's a reality that results in insecurity and precarious employment. Even though the dynamic nature of this, and sometimes conflictive between employers and employees, it's notable that organizations search for a workforce which is compromised to achieve goals; by the other side, organizations are still an important bond locus that people establish in the professional and social world. Upon this, it's natural the arise of questioning about how the organizations bonds are established, like commitment, conceived as affective bond between employees and employee organizations. The academic production on organizational communication and public relations started to use the term 'commitment' as a bond between employees and organizations, without rigor and criteria able to explain this phenomenon, and neither establish a direct correlation to communicational process. This thesis aimed to demonstrate possible relations between communication and commitment bond, including two other organizational bonds - consent and entrenchment -, guided by the communication critical paradigm, which relations become possible in organizations by the communication process, capable to create dialogue space that provides the existence of affective bonds between companies and their employees in order to bring gains to both sides. The theory review about communication was based in authors of critic line (VERČIČ; VERČIČ; SRIRAMESH, 2012; DEETZ, 2001; MARQUES; OLIVEIRA, 2015; MARQUES; MAFRA, 2018), that brings a holistic comprehension about the organization complexity (HEIDE *et al.*, 2018; DEETZ, 1992; MUMBY 2010; TAYLOR, 2005, 1993) and about the communicator position as organization strategist (FERRARI, 2000, 2016a; MUMBY, 2009). There was an alignment with the efforts that have been introduced in the field of the organization commitment by the administration area (KLEIN *et al.*, 2009, 2014; RODRIGUES; BASTOS, 2010), introducing new lines of research about organizational bond, as consent and entrenchment (RODRIGUES, 2009; SILVA, 2009; BASTOS *et al.*, 2013). The methodological model used was a quantitative and qualitative combined research tools in a sample field formed by four large organizations in Brazil. The findings came out of the content analysis and statistic techniques as exploratory factor analysis (AFE) and Structural Equation Modelling (SEM). The thesis submits to organization communication field an Internal Organizational Communication Scale (IOCS), developed and validated by the mentioned methodological procedures and by an integration model between communication

process and the commitment, consent and entrenchment bonds. Among the results obtained stands out the strong influence of the communication process into the commitment bond through factors linked to immediate leader communication, affective communication, engaging communication and *home office* communication. In addition, the study suggests three definitions for use in the field of communication, namely: organizational commitment, engaging communication, and communication for the commitment.

Keywords: Organizational communication; Organizational commitment; Organizational bond; Internal organizational communication scale; Communication to the commitment; Internal communication.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tema e frequência dos artigos publicados	53
Tabela 2 - Foco técnico/gerencial para as atividades do profissional de Comunicação.....	111
Tabela 3 - Poder decisório compartilhado	114
Tabela 4 - Comunicação sem assento no comitê executivo	115
Tabela 5 - Competências do comunicador	116
Tabela 6 - Comunicação do Líder Imediato	121
Tabela 7 - Comunicação da Alta Liderança	122
Tabela 8 - Comunicação Afetiva	124
Tabela 9 - Comunicação ligada aos negócios.....	127
Tabela 10 - Comunicação Transmissiva x Comunicação Relacional.....	129
Tabela 11 - Comunicação em Home Office	132
Tabela 12 - Comunicação vista como instrumento estratégico unilateral	136
Tabela 13 - Compreensão dispersa sobre comprometimento	139
Tabela 14 - Comunicação não se vê como responsável pelo comprometimento	143
Tabela 15 - Segmento à qual sua organização pertence	151
Tabela 16 - Faixa etária	152
Tabela 17 - Divisão por gênero	152
Tabela 18 - Escolaridade da amostra	153
Tabela 19 - Nível hierárquico na organização.....	153
Tabela 20 - Tempo de trabalho na organização.....	154
Tabela 21 - Comunalidade das variáveis (comunicação).....	157
Tabela 22 - Adequação da AFE: testes KMO e Bartlett (comunicação).....	159
Tabela 23 - Variância Total Explicada (comunicação)	160
Tabela 24 - Matriz fatorial rotacionada (comunicação)	160
Tabela 25 - Alfa de Cronbach (comunicação).....	164
Tabela 26 - Matriz de correlação de Pearson (comunicação).....	165
Tabela 27 - Comunalidade das variáveis (comprometimento).....	166
Tabela 28 - Adequação da AFE: testes KMO e Bartlett (comprometimento).....	167
Tabela 29 - Variância Total Explicada (comprometimento)	168
Tabela 30 - Matriz fatorial rotacionada (comprometimento)	168
Tabela 31 - Alfa de Cronbach (comprometimento).....	169
Tabela 32 - Comunalidade das variáveis (consentimento).....	170

Tabela 33 - Adequação da AFE: testes KMO e Bartlett (consentimento).....	171
Tabela 34 - Variância Total Explicada (consentimento)	171
Tabela 35 - Matriz fatorial rotacionada (consetimento)	172
Tabela 36 - Alfa de Cronbach (consentimento).....	173
Tabela 37 - Matriz de correlação de Pearson (consentimento)	173
Tabela 38 - Comunalidade das variáveis (entrincheiramento)	174
Tabela 39 - Adequação da AFE: testes KMO e Bartlett (entrincheiramento).....	175
Tabela 40 - Variância Total Explicada (entrincheiramento)	176
Tabela 41 - Matriz fatorial rotacionada (entrincheiramento)	176
Tabela 42 - Alfa de Cronbach (entrincheiramento).....	178
Tabela 43 - – Matriz de correlação de Pearson (entrincheiramento).....	178
Tabela 44 - Qualidade de ajuste do modelo proposto (AVE, CC e AC).....	185
Tabela 45 - Avaliação de validade discriminante por meio de teste e cargas cruzadas (Chin)	187
Tabela 46 - Valores das correlações entre as variáveis latentes e as raízes quadradas dos valores das AVEs – Fornell e Larcker.....	189
Tabela 47 - Índices de ajuste do modelo estrutural de Pearson (R^2)	190
Tabela 48 - Índices de ajuste do modelo estrutural (Q^2 e f^2)	193
Tabela 49 - Valores dos coeficientes de caminho (Γ) e teste t de student do modelo estrutural	196

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais definições do comprometimento organizacional	57
Quadro 2 - Modelo tridimensional do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991)	59
Quadro 3 - Perspectivas em conflito para apreender a comunicação interna.....	84
Quadro 4 - Organizações da amostra	91
Quadro 5 - Sujeitos de pesquisa (fase qualitativa).....	92
Quadro 6 - Resumo da abordagem aplicada às entrevistas em profundidade.....	96
Quadro 7 - Escala de comunicação propositiva	98
Quadro 8 - Critérios de índice de ajustes do modelo	107
Quadro 9 - Principais características da comunicação organizacional	147
Quadro 10 - Construtos e variáveis observadas validadas após AFE	179
Quadro 11 - Relações do modelo relacional proposto	183
Quadro 12 - Construtos e variáveis validadas pós AFE e SEM.....	197
Quadro 13 - As sete evidências da pesquisa sobre a influência da comunicação sobre o comprometimento.....	202
Quadro 14 - Procedimentos metodológicos e Cronograma da Pesquisa.....	241

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição percentual das pessoas de 14 anos ou mais de idade ocupadas na semana de referência, por posição na ocupação e categoria do emprego no trabalho principal - Brasil -2012-2018	41
Gráfico 2 - Taxas de crescimento do desemprego e do PIB no ano de 2020 (em percentual) .	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Síntese das principais abordagens conceituais e das respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional	55
Figura 2 - Definições de comprometimento, entrincheiramento e consentimento na organização.....	60
Figura 3 - Estrutura conceitual da influência entre a comunicação e os vínculos organizacionais	87
Figura 4 - Percorso metodológico da investigação	89
Figura 5 - Modelo relacional proposto	183
Figura 6 - Valores do teste t de Student do modelo estrutural	192
Figura 7 - Modelo estrutural ajustado (final) com os valores dos coeficientes de caminho (Γ)	195
Figura 8 - Representação do modelo estrutural ajustado (final) entre os fenômenos comunicação, comprometimento, entrincheiramento e consentimento.....	200
Figura 9 - Definições de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento na organização.....	250
Figura 10 - Definições de Engajamento	250
Figura 11 - Diferenças e Sobreposições entre Comprometimento e Engajamento	251

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	22
2 O NOVO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	32
2.1 Os impactos do mundo pós-moderno para as organizações empresariais contemporâneas	32
2.2 As relações de trabalho no século XXI	36
2.2.1 A precarização do trabalho na realidade brasileira.....	39
2.3 A crise sanitária e os novos arranjos de trabalho para a sobrevivência	43
2.3.1 As consequências para a aceleração da precarização do trabalho	46
3 OS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS: COMPROMETIMENTO, CONSENTIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO.....	50
3.1 A gênese do conceito do comprometimento organizacional	50
3.2. Os estudos no Brasil: do modelo tridimensional do construto ao conceito de vínculos organizacionais	59
3.2.1 O vínculo do comprometimento organizacional	61
3.2.2 O vínculo do consentimento organizacional	62
3.2.3 O vínculo do entrincheiramento organizacional.....	63
3.3 Engajamento e comprometimento: diferenças conceituais e aplicações equivocadas	64
3.4 O conceito de comprometimento organizacional sob a ótica da comunicação organizacional	67
4 A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL INTERNO.....	73
4.1 Comunicação organizacional: funções e evolução de conceitos	73
4.1.1 A comunicação como constituinte da organização.....	77
4.2 Comunicação interna: uma abordagem relacional e afetiva	83
4.3 Estrutura conceitual do processo comunicativo para o alcance do comprometimento organizacional	86
5 PERCURSO METODOLÓGICO	89
5.1 Caracterização da pesquisa	90

5.2 Unidades de análise e observação	90
5.3 Aspectos éticos envolvidos na pesquisa	93
5.4 Técnicas de coleta de dados	94
5.5 Técnicas de análise de dados	103
5.5.1 Técnica de análise qualitativa de dados: a análise de conteúdo	103
5.5.2 Técnica de análise de dados quantitativa: análise descritiva de dados.....	104
5.5.3 Técnica de análise quantitativa de dados: a análise fatorial exploratória (AFE).....	104
5.5.4 Técnica de análise de dados quantitativa: a modelagem de equações estruturais (SEM)	105
6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NAS PESQUISAS DE CAMPO	109
6.1. Dados qualitativos	110
6.1.1 Dimensão Perfil do Comunicador	111
6.1.2 Dimensão Práticas Comunicacionais Internas.....	120
6.1.3 Dimensão Posicionamento e Percepção do Comunicador sobre sua Função Estratégica e Promotora do Comprometimento	136
6.1.4 Resumo das análises qualitativas.....	147
6.2 Dados quantitativos	150
6.2.1 Análise descritiva dos dados.....	150
6.2.2 Validade estatística das escalas empregadas	155
6.2.3 Análise Fatorial Exploratória (AFE)	155
6.2.3.1 <i>Análise fatorial exploratória da Comunicação</i>	157
6.2.3.2 <i>Análise fatorial exploratória do Comprometimento</i>	166
6.2.3.3 <i>Análise fatorial exploratória do Consentimento</i>	169
6.2.3.4 <i>Análise fatorial exploratória do Entrincheiramento</i>	174
6.2.4 Modelagem de equações estruturais (SEM)	182
6.3 Análise e discussão integrada dos resultados	198
6.4 Evidências empíricas para o campo da comunicação	201

6.5 Pontos para reflexão.....	211
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	217
REFERÊNCIAS	224
APÊNDICE A	240
APÊNDICE B.....	243
APÊNDICE C	244
APÊNDICE D	245
APÊNDICE E.....	249
APÊNDICE F.....	253
APÊNDICE G	260

1 INTRODUÇÃO

Na era moderna, ao trabalho foi atribuído um papel principal, mesmo decisivo, na ambição de submeter e colonizar o futuro, a fim de substituir o caos pela ordem e a contingência pela previsível sequência de eventos (BAUMAN, 2001). O trabalho, institucionalizado na forma do emprego, fazia com que o tempo corresse de forma linear na vida das pessoas. Conforme afirma Antunes (2009, p. 12): “o trabalho é, em si e por si, uma atividade vital (...), mas se a vida humana se resumisse exclusivamente ao trabalho (...), ela seria também expressão de um mundo penoso, alienante, aprisionado e unilateralizado”. Nesse conturbado século XXI, ainda segundo o autor, o desafio maior é “dar sentido auto constituído ao trabalho humano e tornar nossa vida fora do trabalho também dotada de sentido”.

A geração que vivenciou a primeira metade do século XX, como o faxineiro Enrico, personagem do livro “A corrosão do caráter” (SENNETT, 2011), se mantinha ano após ano no mesmo emprego e, como afirmava o autor: “O faxineiro sentia que se tornava o autor de sua vida, e, embora fosse um homem inferior na escala social, essa narrativa lhe dava um senso de respeito próprio” (SENNETT, 2011, p. 14).

Porém, a forma rígida e racional com que a centralidade do trabalho foi instituída na modernidade (GIDDENS, 1991) hoje convive com uma realidade complexa e fragmentada, que faz com que seus modelos tradicionalmente construídos (o trabalho para a vida toda, com carteira assinada e contratualmente estável) entrem em declínio (BENDASSOLLI, 2007).

Sennett (2011, p. 9) destacou a expressão “capitalismo flexível” para descrever o atual modelo de trabalho em que as formas rígidas de burocracia e os males da rotina cega dão lugar a exigências que obrigam os trabalhadores a serem ágeis, estejam abertos a mudanças em curto prazo, assumam riscos continuamente e dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais. Tal destaque já foi constatado por Antunes (1995) sobre o que vem sendo abordado na literatura contemporânea a respeito da temática voltada à precarização do trabalho.

Na atualidade, as relações se tornaram mais líquidas, nada permanentes, fruto do enfraquecimento das estruturas fortes da modernidade e do fortalecimento de modalidades alternativas do trabalho, fenômeno introduzido pela economia global, na qual os resultados

financeiros de curto prazo impulsionam as tomadas de decisão de empresários que privilegiam os interesses dos investidores e onde as corporações são muito menos propensas a contratar trabalhadores em empregos tradicionais em tempo integral (BAUMAN, 2001).

Do ponto de vista das organizações, o cenário se delinea, de um lado, a partir desse contexto macro ambiental, caracterizado pelos efeitos, muitas vezes agressivos, da globalização e da crise financeira e, do outro, por arranjos e necessidades que conduzem às novas configurações e arquiteturas organizacionais mais enxutas, como fruto do neoliberalismo (DARDOT; LAVAL, 2016). No centro desse cenário está o indivíduo, induzido a adotar um perfil de trabalhador multiquificado e *multiskills* e que se vê diante da necessidade de assumir riscos em prol da sua própria sobrevivência (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015).

É nesse contexto que emergem novas práticas de gestão como o *outsourcing* (terceirização), por exemplo, que produziram como consequência indesejada, a fragilização da relação entre empregados e empregadores, ampliando a precarização do trabalho (BARBOSA, 2011). Sobre essa questão Dardot e Laval (2016, p. 381) afirmam que:

A figura do “cidadão” investido de uma responsabilidade coletiva desaparece pouco a pouco e dá lugar ao homem empreendedor. Este não é apenas “consumidor soberano” da retórica liberal, mas o sujeito ao qual a sociedade não deve nada, aquele que tem que se esforçar para conseguir o que quer (grifos do autor).

Os novos arranjos de trabalho que surgem desse cenário podem ser analisados a partir de dois olhares diferentes e, ao mesmo tempo, concomitantes. Spreitzer, Cameron e Garrett (2017) identificaram que a experiência dos trabalhadores no novo mundo do trabalho depende se a flexibilidade é criada pela organização para reduzir os custos trabalhistas e aumentar a agilidade, ou se é buscada pelos próprios trabalhadores para ajudá-los a gerenciar melhor suas vidas pessoais e profissionais, ou se é uma combinação dos dois.

Diante dessa realidade contemporânea, surgem questionamentos sobre como se estabelecem os vínculos organizacionais. Enquanto as organizações incentivam o engajamento da força de trabalho para conseguir seus objetivos e metas de negócios, as mudanças organizacionais, como *downsizing*, reengenharia, fusões e aquisições e todas as que buscam a eficiência, terminam abalando a relação do trabalhador com a organização empregadora, afetando a manutenção de vínculos como o comprometimento (MEYER, 2009; MOWDAY, 1998). Dardot e Laval (2016, p 382) complementam dizendo que “a nova racionalidade promove seus próprios critérios de validação, que não têm mais nada a ver com os princípios morais e jurídicos da democracia liberal”. E continuam afirmando que “sendo

uma racionalidade estritamente gerencial, vê as leis e as normas simplesmente como instrumentos cujo valor relativo depende exclusivamente da realização dos objetivos”.

Enquanto a produção teórica sobre comprometimento organizacional no Brasil encontra-se legitimada nas áreas da psicologia, administração e sociologia, ainda há muito por desenvolver e consolidar na área da comunicação. Ao constatar a escassa presença de estudos sobre comprometimento organizacional (PRAGANA VIDEIRA, 2021a) no campo da comunicação, buscou-se, com a produção da presente tese de doutorado, incluir o subcampo da comunicação organizacional na temática dos vínculos organizacionais. Neste estudo, em especial, buscou-se apresentar evidências e reflexões que permitissem identificar (ou não) uma possível influência dos processos comunicacionais nos vínculos de comprometimento, consentimento e entricheiramento entre trabalhadores¹ e suas organizações empregadoras.

A comunicação organizacional começou a despertar o interesse dos estudiosos, sobretudo dos norte-americanos, a partir da década de 1940, buscando dar uma forma mais apropriada aos estudos antes realizados pela escola de relações humanas (KUNSCH, 2009). Os primeiros estudos que buscaram sistematizar o campo da comunicação organizacional, a partir dos anos 1960, eram provenientes, na sua maioria, de pesquisadores norte-americanos (REDDING, 1972; THAYER, 1961 e 1968) e abordavam assuntos como liderança, satisfação do trabalhador, redes de informações e ambientes de comunicação (KUNSCH, 2009). A preocupação fundamental dos primeiros estudos, nem sempre declarada, voltava-se muito mais para aspectos ligados à eficiência corporativa e produtividade, sem maior envolvimento com os aspectos mais humanos da vida organizacional (MUMBY, 2010).

Com o aumento da complexidade nas relações de trabalho nos dias atuais (MALVEZZI, 2000), as produções científicas do campo da comunicação organizacional passaram a trazer uma perspectiva mais relacional da comunicação (MARQUES; MAFRA, 2018; PUTNAM; PACANOWSKY, 1983, 2009; DEETZ, 2010, 2001, 1992), focando temáticas que incluem não só os aspectos voltados aos negócios, mas também aos anseios e necessidades dos trabalhadores.

A comunicação organizacional é definida como o processo que visa conseguir o equilíbrio sustentável entre os objetivos (visão, missão, propósito) estabelecidos pela alta liderança e as expectativas daqueles que compõem a organização, “na busca de uma rede sistêmica que permita uma satisfação de ambos os lados, públicos e organização (FERRARI,

¹ Optou-se por usar, preferencialmente, o termo ‘trabalhador/trabalhadores’, por considerarmos ser um termo mais abrangente para designar os indivíduos que constituem os recursos humanos de organizações empresariais. Por vezes, no entanto, outros termos com o mesmo significado (empregados, funcionários, público interno etc.) poderão ser utilizados.

2016a, p. 146). Tal abordagem se mostra em linha com a evolução dos conceitos que cercam a temática do comprometimento organizacional no que tange ao estudo da comunicação como “um processo que se completa na medida em que as pessoas constroem, compartilham e trocam significados, chegando a desenvolver uma narrativa coletiva como resultado de seus relacionamentos” (FERRARI, 2016b, p. 69, tradução nossa.).

O comprometimento representa uma construção central no campo de estudo do Comportamento Organizacional e tem sido argumentado como bastante relevante diante das mudanças nas relações de trabalho que emergem no mundo contemporâneo (KLEIN; MOLLOY; BRINSFIELD, 2012). Por um lado, as organizações precisam de uma força de trabalho comprometida para a consecução dos seus objetivos; por outro lado, mesmo diante de novos formatos de trabalho, como o *home office* e a terceirização, as organizações continuam sendo um *locus* importante do vínculo que as pessoas estabelecem em seu mundo profissional (BASTOS *et al.*, 2013).

É possível encontrar exemplos de artigos e produções acadêmicas no campo da comunicação organizacional que utilizam o termo ‘comprometimento’ no sentido de vínculo entre trabalhadores e suas organizações empregadoras. Porém, muitas destas produções não atribuem conceitos e critérios capazes de explicar o fenômeno do comprometimento e nem a sua real relação com os processos comunicacionais (PRAGANA VIDEIRA, 2021a).

A par disso, apresenta-se a oportunidade, por meio desta investigação acadêmica, de demonstrar as possíveis relações entre a comunicação e o vínculo comprometimento organizacional, aqui compreendido como vínculo de natureza afetiva (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982) e consistente com a proposta de mensuração do construto desenvolvida por Bastos e Aguiar (2015). Tendo em vista a existência de diversas discussões acerca da dimensionalidade do comprometimento ao integrar à sua definição as noções de permanência do indivíduo por necessidade, por obrigação ou devido à perda de investimentos ou custos pessoais em caso de saída e limitação de opções de trabalho (MEYER; ALLEN, 1991), optou-se por também incluir na presente investigação dois outros construtos: o entrenchamento organizacional, definido como a tendência do indivíduo em permanecer na organização devido às perdas financeiras e profissionais associadas à sua saída (RODRIGUES; BASTOS, 2015); e o consentimento organizacional, que explica o vínculo do trabalhador com a organização por obrigação ou obediência ao superior imediato (SILVA; BASTOS, 2015). Tal decisão visa contribuir para a elucidação de questões conceituais e de mensuração que cercam os três construtos (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015).

Some-se a isso o fato de que a inclusão de mais dois vínculos no estudo permite capturar melhor a natureza dinâmica e processual do fenômeno do comprometimento, proporcionando distinções importantes sobre a natureza e a intensidade dos vínculos e como eles se articulam (RODRIGUES; BASTOS, 2015).

Além de se buscar clareza sobre questões conceituais e de mensuração sobre os vínculos desenvolvidos pelos trabalhadores com suas organizações empregadoras, é importante investigar quais fatores no mundo contemporâneo do trabalho podem influenciá-los. Observando as transformações que têm ocorrido nos últimos anos nas organizações, um dos desafios que emergem é a necessidade de lidar com constantes adaptações às incertezas impostas por medidas emergenciais de curto prazo. É uma realidade que acaba causando a sensação de instabilidade, insegurança e conflito nas relações de trabalho (SANTOS, 2020).

Segundo Deetz (2001, p. 5), “da mesma forma que a psicologia, a sociologia ou a economia podem ser encaradas como capazes de explicar os processos organizacionais, a comunicação pode ser encarada (ou pensada) como uma forma distinta de pensar a organização”. Essa forma compreende que as relações são tornadas possíveis dentro das organizações pelos processos comunicacionais, capazes de criar espaços de diálogo que propiciem a existência de vínculos afetivos entre empresas e seus empregados de forma a trazer ganhos para ambos os lados.

A comunicação, portanto, ganha caráter estratégico quando deixa de ser “uma espécie de substância concreta, amalgamada por supostas técnicas capazes de produzir harmonia com os sujeitos e de controlar suas opiniões, seus comportamentos e suas expectativas” (MAFRA; MARQUES, 2015, p. 185) para tornar-se um espaço de significados compartilhados por sujeitos que, em interação, conferem sentido para suas ações e contextos de atuação.

Justificativa

A comunicação, no contexto das organizações, foi e ainda é muitas vezes tratada apenas como uma das muitas atividades organizacionais, como uma ferramenta de gestão. Geralmente associada a modelos lineares de interação, a comunicação é percebida como um meio de transmitir significado, informação e conhecimentos, de acordo com o modelo de gestão gerencialista (DEETZ, 1992; GAULEJAC, 2007), que caracteriza o paradigma positivista/funcionalista da comunicação. Nesse enfoque, o que interessa são os mecanismos capazes de influenciar as pessoas a atuarem de acordo com o propósito da organização, tornando-o um ideal coletivo. Essa abordagem tradicional se preocupa apenas com a busca da

melhor mensagem e do melhor meio de contato com os públicos de interesse, visando à imposição de uma maneira de pensar e o incentivo para a realização das tarefas delegadas (MARQUES; OLIVEIRA, 2015), o que na atualidade já não tem mais espaço.

Nesse âmbito, a organização é encarada como algo pré-existente com determinados fins instrumentais (como gerar dinheiro/lucro), desconsiderando-se, portanto, outros fins organizacionais como a motivação e o vínculo do comprometimento por parte dos trabalhadores. Apesar do fato de que o reconhecimento acadêmico do campo da comunicação organizacional ter no paradigma positivista o seu marco diferenciador e solidificador enquanto disciplina (SPENCE; BAKER, 2007), essa visão não deveria caber mais no mundo complexo, fragmentado e dinâmico da pós-modernidade.

É preciso, portanto, que se adote uma postura mais em linha com a realidade contemporânea do mundo dos negócios e do trabalho, que se aproxime do paradigma crítico, que tem em conta questões como a dominação, a assimetria e a distorção da comunicação. Isto porque, segundo este paradigma, as pessoas, no seio organizacional, tendem a agir consoante aos seus próprios interesses (ALVESSON; ASHCRAFT, 2009; DEETZ, 2001). Assim, formas de exercício de poder unilaterais podem produzir efeitos negativos nas tomadas de decisão, gerando, posteriormente, conflitos organizacionais e, conseqüentemente, distorções comunicativas, excesso de rotinas, normalizações ou falsos consentimentos (ALVESSON; ASHCRAFT, 2009; DEETZ, 2001; RUÃO, 2008).

Os desafios que cercam as relações de trabalho na sociedade contemporânea são diversos e cada vez maiores. Para completar este cenário, desde o dia 11 de março de 2020, quando a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a pandemia da Covid-19, doença causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2), instalou-se uma crise global, com impactos sem precedentes na história da humanidade (HARARI, 2020), o que vem ampliando a já crescente tendência à instabilidade na economia e ao trabalho precarizado.

Diante da vulnerabilidade das relações, das incertezas do futuro e da crise sanitária, a comunicação teve um papel integrador, capaz de reestabelecer processos que favorecessem tanto as necessidades dos públicos estratégicos como trabalhadores, lideranças, fornecedores, comunidade, entre outros, na busca de manter a continuidade do trabalho.

Desse modo, a pergunta que norteou a presente tese é: “Quais são os fatores relacionados ao processo de comunicação que influenciam os vínculos organizacionais entre trabalhadores e suas organizações empregadoras”?

Para responder à pergunta apresentada foram estabelecidos os objetivos relacionados a seguir:

Objetivos

Objetivo Geral:

Identificar como o processo de comunicação influencia (ou não) os vínculos organizacionais: comprometimento, entrincheiramento e consentimento.

Objetivos específicos:

- 1) Verificar a percepção do gestor de Comunicação e equipe de Comunicação Interna das organizações pesquisadas sobre a atuação da área de comunicação como influenciadora dos vínculos organizacionais.
- 2) Identificar que fatores relacionados à comunicação com trabalhadores exercem influência no vínculo comprometimento.
- 3) Construir e validar uma Escala de Comunicação Organizacional Interna (ECOI).
- 4) Identificar possíveis relações de impacto entre os fatores de comunicação e os vínculos organizacionais.

Objeto

O presente estudo busca compreender como a comunicação interna influencia os vínculos organizacionais de trabalhadores em quatro organizações empresariais de grande porte com atuação no Brasil.

A possível propriedade da comunicação como influenciadora dos/nos vínculos comprometimento, consentimento e entrincheiramento foi estudada a partir de três dimensões da comunicação organizacional, especialmente escolhidas por permitirem avaliar o fenômeno ‘comunicação com trabalhadores’ de uma forma mais holística e contemporânea:

- Perfil do comunicador (competências, responsabilidades e posicionamento na hierarquia organizacional);
- Práticas comunicacionais internas (conteúdos, técnicas e ferramentas empregadas no relacionamento com os funcionários);
- Posicionamento e percepção do comunicador sobre sua função estratégica e promotora do comprometimento.

Ao operacionalizar os processos comunicacionais nessas três dimensões foi possível abordar temáticas que têm gerado interesse de autores do campo da comunicação organizacional nos últimos anos: (i) funções da comunicação interna: crítica à função instrumental (VERČIČ; VERČIČ; SRIRAMESH, 2012; DEETZ, 2001; MARQUES; OLIVEIRA, 2015; MARQUES; MAFRA, 2018; KUNSCH, 2016); (ii) compreensão holística

da complexidade organizacional: crítica ao discurso hegemônico das organizações (HEIDE *et al.*, 2018; DEETZ, 1992; MUMBY 2010; TAYLOR, 2005, 1993); (iii) posicionamento do comunicador como estrategista organizacional: visão da comunicação como constitutiva da organização (FERRARI, 2000, 2016a; MUMBY, 2009).

A opção por abordar na tese os recentes estudos sobre os vínculos organizacionais buscou alinhamento com os esforços que vêm sendo introduzidos no campo do Comportamento Organizacional para: (i) reforçar os estudos empreendidos por pesquisadores nacionais e internacionais para maior delimitação do conceito de comprometimento (KLEIN *et al.*, 2009, 2014; RODRIGUES; BASTOS, 2010); (ii) atualizar os fundamentos teóricos sobre quais estudos acerca dos vínculos organizacionais foram construídos mediante as novas relações de trabalho do século XXI (MEDEIROS, 2003); (iii) introduzir novas linhas de pesquisa sobre vínculos organizacionais, como o consentimento e o entrincheiramento (RODRIGUES, 2009; SILVA, 2009; BASTOS *et al.*, 2013).

Para o alcance dos objetivos propostos estabeleceu-se um percurso metodológico que envolveu técnicas complementares de métodos, brevemente descritos a seguir.

Metodologia

A pesquisa é de natureza exploratória e explicativa. O procedimento metodológico utilizado foi a combinação de instrumentos de pesquisa quantitativo e qualitativo (CRESWELL, 2010; YIN, 2001) tendo como corpo amostral quatro organizações de grande porte que atuam no Brasil. O critério de escolha das organizações foi o de acessibilidade (GIL, 1999), justificado pela necessidade de contar com entrevistados capazes de contribuir com a temática e que proporcionassem acesso para a aplicação de uma pesquisa quantitativa junto ao público interno.

Assim, para a consecução do estudo, adotou-se a abordagem de métodos mistos sequenciais, cujos resultados podem ser usados lado a lado para reforçar um ao outro (CRESWELL; PLANO CLARK, 2007).

A proposta metodológica para coleta de dados constou de duas fases. Na primeira fase foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores de Comunicação e membros de suas equipes de Comunicação Interna das organizações da amostra. A segunda fase contou com a aplicação de pesquisa quantitativa com o uso de escalas *likert* (GIL, 1999) para levantamento da percepção dos trabalhadores de áreas administrativas sobre os processos comunicacionais e os vínculos organizacionais estudados.

Foram empregados quatro tipos de técnicas de análises dos dados, sendo uma técnica de abordagem qualitativa e três de abordagem quantitativa. O método de análise qualitativa de dados foi a análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Na etapa quantitativa empregou-se a análise estatística descritiva (FIGUEIREDO, 2007), a análise fatorial exploratória (AFE) (HAIR *et al.*, 2009; KIRCH *et al.*, 2017) e a modelagem de equações estruturais (SEM) (HAIR *et al.*, 2005).

Estrutura da tese

A tese se encontra estruturada em sete capítulos, considerando a introdução e as considerações finais. O Capítulo 2 é dedicado a apresentar um panorama sobre o novo ambiente organizacional e as recentes transformações sociais e econômicas que caracterizam o atual mundo pós-moderno e que impactam nas relações entre trabalhadores e suas organizações empregadoras, incluindo as mudanças provocadas pela crise sanitária da Covid-19 e seus impactos no Brasil. O objetivo deste capítulo é lançar um olhar crítico sobre o mundo contemporâneo do trabalho e traçar o pano de fundo sobre o qual recaem as indagações sobre como se estabelece a influência dos processos comunicacionais para o alcance do comprometimento como um vínculo afetivo que beneficie tanto as organizações como seus funcionários.

No Capítulo 3 discute-se sobre as origens do fenômeno do comprometimento e a evolução do seu conceito desde a década de 1960 por autores dos campos da sociologia, da administração e da psicologia, chegando aos dias atuais em que emergem outros tipos de vínculos que se estabelecem entre os trabalhadores e suas empresas empregadoras, como o consentimento e o entrincheiramento. O capítulo também aborda as diferenças conceituais entre os fenômenos do comprometimento e do engajamento e apresenta a investigação feita por esta pesquisadora sobre como o campo da comunicação organizacional tem abordado o comprometimento.

O Capítulo 4 tem por objetivo principal analisar a influência das práticas de comunicação interna na promoção do vínculo afetivo. Para tanto apresenta a função e evolução dos conceitos sobre comunicação no âmbito organizacional, do enfoque funcionalista ao enfoque crítico que vai além da visão subalterna e funcionalista da comunicação. Este capítulo finaliza com a estrutura conceitual sobre a influência do processo comunicativo nos vínculos organizacionais que serviu de base para a pesquisa de campo.

O Capítulo 5 detalha o percurso metodológico empregado para a consecução dos objetivos desta pesquisa de doutorado. São fornecidas informações sobre como a pesquisa foi conduzida nas suas duas etapas, qualitativa e quantitativa, envolvendo as unidades de análise e observação, os sujeitos de pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados.

O Capítulo 6 revela as descobertas da pesquisa. Nele são apresentados e analisados, primeiramente em separado, os dados obtidos na etapa qualitativa e quantitativa. Na sequência, os resultados são analisados de forma integrada, realçando as evidências e os pontos de reflexão que emergiram da etapa estatística e discutindo os achados à luz do referencial teórico e das interpretações que foram possíveis a partir da análise de conteúdo sobre o material resultante das entrevistas em profundidade com os gestores e membros das equipes de Comunicação Interna das organizações da amostra.

No Capítulo 7 as considerações finais encerram a tese, retomando as principais evidências apontadas no Capítulo 6 que respondem à pergunta inicial da tese sobre os fatores relacionados ao processo de comunicação que influenciam os vínculos organizacionais entre trabalhadores e suas organizações empregadoras, tendo como foco principal o vínculo do comprometimento. Esta última parte finaliza com três definições para o campo da comunicação organizacional: comprometimento, comunicação para o comprometimento e comunicação engajadora.

Ao final, apresenta-se o convite para que futuros pesquisadores aprofundem algumas temáticas que não foram objeto específico desta tese e empreguem a Escala de Comunicação Organizacional Interna (ECOI) em suas investigações acadêmicas com o objetivo de enriquecer o campo da comunicação organizacional com mais descobertas sobre a relação entre os processos comunicacionais e os vínculos organizacionais.

2 O NOVO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O capítulo aborda as recentes transformações que caracterizam o atual mundo pós-moderno e que impactam as organizações empresariais contemporâneas, colocando-as frente a decisões que conduzem a configurações e arquiteturas organizacionais mais flexíveis. Aborda o fato de que os atuais desafios do mundo dos negócios globais exigem, por outro lado, que as organizações tenham trabalhadores comprometidos com seus valores e propósitos (BASTOS; BORGES- ANDRADE, 2002).

Neste contexto surgiram os novos arranjos no mundo do trabalho que têm levado a situações de precarização do trabalho, com consequências adversas à existência de relações de respeito entre trabalhadores e suas organizações empregadoras. O capítulo trata também das transformações disruptivas que a pandemia da Covid-19 causou para pessoas e organizações a partir de março de 2020. O objetivo do capítulo é traçar o pano de fundo em que se propõem indagações sobre como pensar a questão da influência (ou não) dos processos comunicacionais para alcançar o comprometimento organizacional, como um vínculo a serviço da manutenção do respeito aos valores dos empregados e dos significados que o trabalho possa ter a cada um deles.

2.1 Os impactos do mundo pós-moderno para as organizações empresariais contemporâneas

Nos anos que se seguiram ao término da Segunda Guerra Mundial o mundo passou por uma fase de reconstrução econômica que resultou na adoção de medidas de controle para a maioria das economias avançadas. Foi a época dos sindicatos fortes, garantias do estado assistencialista e do surgimento de grandes empresas que permitiram uma era de relativa estabilidade. De acordo com Sennett (2011), esse modelo de sociedade, característico do século XX e construído em torno do trabalho, teve como fundamentos o trabalho assalariado e a carreira tradicional. Foi um tempo em que as hierarquias serviam como estruturas a serem respeitadas, os microcomputadores ainda não tinham sido inventados e o único modo de comunicação instantânea era o telefone (CLEGG; HARDY,1998). Difícil imaginar como se encaixaria o mundo de hoje nessa configuração.

Antes da passagem para o século XXI, durante os anos 1990, um novo ciclo de mudanças sociais e econômicas emergiu com a chamada 'era da informação e da sociedade em rede' assim denominada por Castells (2000), e acompanhada pela aceleração do fenômeno

da globalização, considerado uma questão polêmica por suas consequências para pessoas, organizações e nações. Conforme Dowbor e Alexandre (2002, p. 5):

É importante lembrar que o processo caótico de globalização que sofremos gera regras únicas para realidades desiguais, confrontando economias onde se trabalha 12 horas por 20 centavos a hora com outras onde se trabalha sete horas com remuneração de 20 dólares por hora, para mencionar só este fator.

Para muitas organizações, o fenômeno da globalização elevou o nível de competitividade, pois elas tiveram que se adaptar a padrões internacionais de produção e comercialização para atuar em nível internacional (FLEURY; FLEURY, 2012), desestabilizando relações de trabalho antes consideradas estáveis. Com base na realidade norte-americana, Rifkin (1998) chegou a prever a morte do emprego, baseado no fato de que, na busca frenética por aumento de produtividade, de competitividade e de melhores margens de lucro em um modelo globalizado, as empresas privilegiaram estratégias calcadas em redução de custos com mão de obra, provocando queda do emprego formal de tipo fordista², elevação de desemprego e expansão de empregos precários. Duas décadas à frente, questionando previsões radicais como a de Rifkin, o historiador israelense Harari (2018, p. 40) afirmava:

Não temos ideia de como será o mercado de trabalho em 2050. (...) Alguns creem que dentro de uma ou duas décadas bilhões de pessoas serão economicamente redundantes. Outros sustentam que mesmo no longo prazo a automação continuará a gerar novos empregos e maior prosperidade para todos. (...) Os temores de que a automação causará desemprego massivo remontam ao século XIX, e até agora nunca se materializaram.

O fato é que a nova configuração do mundo provocada pela globalização e avanços tecnológicos modificaram as relações de trabalho em muitos sentidos. Friedman (2005), ao publicar o livro “O mundo é plano”, alertou que a tecnologia havia promovido o “achatamento do mundo” por meio da convergência de três fatores: o compartilhamento de conhecimento e trabalho em tempo real e independente de geografia; a configuração de equipes horizontais de trabalho por projeto e a terceirização dos chamados serviços “intangíveis”, como publicidade, advocacia e gerenciamento à distância. Dowbor e Alexandre (2002, p. 4) citam um exemplo simples do que essa convergência de fatores trouxe para o dia a dia de empresas e trabalhadores: “uma secretária que trabalha em Washington pode perder o

² Fordismo é o termo empregado à prática da divisão do trabalho em bases tecnológicas e que favoreceu o emprego dos chamados trabalhadores especializados nas primeiras décadas do século XX (SENNETT, 2011).

emprego para uma secretária que vai fazer o mesmo trabalho, via computador, a partir da Índia”.

Por conta de tantas transformações e incertezas, pensadores contemporâneos (BAUMAN, 1998, 2001; SENNETT, 2011, 2006; GIDDENS, 1991, HARARI, 2018; HAN, 2017; DARDOT; LAVAL, 2016) vêm buscando compreender e prever os impactos de tais mudanças nas relações sociais, nas quais se incluem as relações que existem entre organizações³ e seus trabalhadores.

Bauman (1998) descreve que vivemos em um mundo pós-moderno⁴ mutável, imprevisível, turbulento, flexível, incerto e de grandes incertezas. Para Bendassolli (2007), a passagem da modernidade⁵ para a pós-modernidade vem ocorrendo em um contexto de ausência de garantias, certezas e verdades absolutas, dando lugar a um contexto no qual prevalecem as relações líquidas, o enfraquecimento das estruturas fortes da modernidade, a flexibilidade nas relações de trabalho e o questionamento do emprego como única forma de institucionalização do trabalho.

Pressionadas por intensas mudanças, as organizações passaram a adotar processos acelerados de transformação de suas estruturas, formas de organização do trabalho e, em especial, do estilo de gerenciar as relações sociais em seu interior. Bastos e Borges-Andrade (2002) analisam que um dos desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas pós-modernas é saber como lidar com a necessidade de constantes adaptações às incertezas impostas por medidas emergenciais de curto prazo (reengenharia, processo de *downsizing* etc) e, ao mesmo tempo, contar com empregados comprometidos com as metas organizacionais.

Para os trabalhadores, são mudanças que impactaram o próprio significado do trabalho, fortemente institucionalizado no formato do emprego e da carreira até o final do século XX e que ganhou novos significados na era pós-moderna. Stewart (1998) cita as mudanças com as quais os trabalhadores convivem nos dias de hoje:

³ Embora sejam muitos os arranjos organizacionais que compõem a sociedade contemporânea (fábricas, escritórios, órgãos públicos, sindicatos, hospitais, escolas, universidades, igrejas, organizações não governamentais, prisões, entre outras), a atenção dessa tese está concentrada nas organizações empresariais.

⁴ Nas ciências sociais, o termo pós-modernismo tem sido usado para descrever um clima social, um período histórico caracterizado por mudanças sociais e organizacionais, e um conjunto de abordagens filosóficas para o estudo da organização e de outras áreas (ALVESSON; DEETZ, 1998).

⁵ A modernidade pode ser definida como uma configuração cultural que apareceu na Europa por volta do século XVI. Seu advento instaura uma ruptura na forma de organização social, passando a considerar que a espécie humana não está mais subordinada a forças transcendentais. No plano do pensamento, esse momento se liga ao Renascimento, ao racionalismo filosófico de René Descartes, que define que o homem se apropria do mundo e se designa como fundamento dos poderes aos quais está submetido (JAIME; LUCIO, 2017).

O conforto de uma carreira longa em uma grande empresa se foi. A promoção anual de assistente disso a adjunto daquilo se foi. A empresa gigantesca, que surgiu no início do século XX e dominou a vida econômica desde então, embora não tenha acabado, perdeu seu domínio (STEWART, 1998, p. xv).

Delineia-se, dessa forma, uma relação entre empregados e empregadores sem comprometimentos a longo prazo, que pode levar ao risco do que a vertente crítica dos estudos sobre o trabalho vem denominando de “precarização do trabalho”. Segundo Antunes (1995, p. 105), trabalhadores precarizados são “os terceirizados, subcontratados, *part-time*, entre tantas formas assemelhadas, que proliferam em inúmeras partes do mundo”. Sobre essa situação paradoxal, Sennett (2011, p. 10-11) questiona: “como se podem manter lealdades e compromissos mútuos em instituições que vivem se desfazendo ou sendo continuamente reprojatadas?” Trata-se, de fato, de uma temática que necessita ser aprofundada.

Sennett (2011, p. 9) explica que o atual sistema econômico globalizado, batizado pelo autor com a expressão “capitalismo flexível”, está mudando o significado do trabalho: “Pede-se aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças a curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais”. Com essa reflexão, o autor enfatiza o intenso contraste entre dois mundos de trabalho: aquele da rigidez das organizações hierárquicas do modelo industrial neoclássico e que está desaparecendo e o admirável mundo novo da reengenharia das corporações, que leva ao risco e à flexibilidade, trabalho em rede, de curta duração, no qual o que importa é cada um ser capaz de se reinventar a toda hora.

As organizações empresariais têm por objetivo final a continuidade dos negócios que, idealmente, é alcançada por meio de pessoas que aceitem seus valores e objetivos e demonstrem o desejo de manterem-se membros delas (HANDEL, 2003). Por outro lado, conforme o mesmo autor, as organizações também são espaços nos quais as pessoas buscam satisfazer as suas necessidades financeiras, de poder, prestígio ou reconhecimento social, objetivos que nem sempre correspondem àqueles que a organização necessita, o que pode gerar situações de conflito de interesses entre trabalhadores e suas organizações empregadoras de forma a não contemplar nenhuma das duas partes. Por conta disso, o êxito das mudanças requeridas pelas novas arquiteturas organizacionais depende, em grande parte, da forma como as organizações lidam como envolvimento do trabalhador mediante estratégias que assegurem o compartilhamento de valores, de objetivos e de políticas que garantam trocas equânimes entre as partes (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002).

É preciso levar em conta que as organizações não são apenas um lugar de produção, devendo ser vistas como espaços constituídos por jogos de poder e desejo e por pessoas que constroem seus percursos profissionais por meio de projetos conscientes, mas cujas interações internas muitas vezes são marcadas por paixões e angústias pessoais (JAIME; LUCIO, 2017). Dessa forma, o modelo gerencialista de gestão (GAULEJAC, 2007), no qual a empresa propõe um ideal coletivo, pressupondo que as pessoas são apenas um recurso a serviço da empresa, já não apresenta respaldo no mundo contemporâneo do trabalho.

2.2 As relações de trabalho no século XXI

Até a segunda metade do século XX o trabalho era encarado como uma atividade central para a sociedade ocidental industrial. Melhor dito, o trabalho, institucionalizado na forma do emprego estável e para a vida toda, representava a própria identidade para o indivíduo. Esse modelo de trabalho era o que, para o faxineiro Enrico, personagem de Sennett (2011, p. 10), sustentava o seu caráter e era “expresso pela lealdade e compromisso mútuo, pela busca de metas a longo prazo ou pela prática de adiar a satisfação em troca de um fim futuro”. Tal relação entre trabalhadores e organizações, representada pelo relato de vida de Enrico, fornece a nítida visão de um tempo em que não havia praticamente divisão entre vida pessoal e emprego. A garantia da estabilidade proporcionada pela organização empregadora era compensada com a fiel dedicação do trabalhador, que adiava sua satisfação para a aposentadoria.

O papel estruturante que as organizações desempenhavam na sociedade até o final dos anos 1990, muitas vezes até eclipsando o poder do Estado, da família e da comunidade (DEETZ, 1992), legitimava o discurso institucional empregado para construir, entre os trabalhadores, uma imagem de empresa como grande símbolo do poder, enaltecendo ainda o sentimento de pertencimento e o predomínio do coletivo sobre o indivíduo. Conforme Gaulejac (2007, p. 17), “pertencer não significa apenas um vínculo formal de trabalho, mas uma identidade de empréstimo”. Em outras palavras, as pessoas tornavam-se dependentes das organizações onde trabalhavam, não só em termos de sobrevivência, mas também em termos de identidade.

O discurso de que os objetivos organizacionais devem ser aceitos como objetivos pessoais de forma quase imposta, fruto da herança do passado estável que vigorou no mundo do trabalho até a segunda metade do século XX, convive hoje com uma realidade complexa e fragmentada, um verdadeiro declínio do modelo no qual o trabalho, na forma do emprego, foi

tradicionalmente instituído (o emprego para a vida toda, com carteira assinada e contratualmente estável). Sobre essa realidade, Bendassolli (2007) enfatiza que, em um sentido prático, não se deve mais esperar por características como estabilidade, segurança e permanência, que até poucas décadas descreviam o campo do trabalho. O autor segue argumentando que:

De agora em diante, é-nos dito, devemos trocar de emprego como trocamos de roupa, sem fixação ou estagnação. Ser pós-moderno em matéria de trabalho é saber combinar um apego e compromisso tênues com a facilidade de realizar o luto pela ruptura do vínculo com a empresa (BENDASSOLLI, 2007, p. 18).

Seguindo a mesma linha, Malvezzi (2000, p. 321) descreve como se desenvolvem as carreiras nos dias atuais:

A carreira cresce como mobilidade entre tarefas e missões mais complexas deixando de ser a ascensão na escala hierárquica, o gerenciamento aparece como autogerenciamento, as relações de trabalho ganham mais autonomia porque estão menos dependentes de contratos formais e mais relacionados à imprevisibilidade e flexibilidade, a regulamentação gerencial externa é substituída pelo autocontrole, as estruturas por equipes interdependentes e polivalentes e a estabilidade do vínculo não é mais algo que interesse nem ao trabalhador nem à empresa.

Por conta da nova ordem que rege a economia global, conforme mencionado no início desse capítulo, as organizações vêm introduzindo ajustes na forma como conduzem seus modelos de contratação, identificados por Sennett (2006) como a casualização (contratação de terceiros ou profissionais por tarefa); a dessedimentação (fragmentação do trabalho); e o sequenciamento não-linear (a produção é flexível). Com isso, reforça-se o conceito de empregabilidade, que tira do Estado e das organizações a responsabilidade pelos empregos, jogando-as nos braços dos trabalhadores, semente do que hoje se denomina de “sociedade do desempenho”, na qual cada um é ao mesmo tempo detento e guarda, vítima e algoz, senhor e escravo de si mesmo (HAN, 2017).

Em outras palavras, a ideia da hegemonia do poder das organizações sobre a vida privada, o tempo e as condições de desenvolvimento pessoal (DEETZ, 1992), apesar de ainda ser uma realidade vivida por muitos, começa a ser esvaziada, em razão, até, do próprio estímulo, por parte das organizações, ao empreendedorismo e ao auto emprego (GAULEJAC, 2007).

Nesse contexto emergem novas práticas de gestão como o *outsourcing* (terceirização), por exemplo, que produziram, como consequência, a fragilização da relação entre empregados

e empregadores, ampliando a precarização do trabalho (BARBOSA, 2011). Para Dardot e Laval (2016, p. 381).

A figura do “cidadão” investido de uma responsabilidade coletiva desaparece pouco a pouco e dá lugar ao homem empreendedor. Este não é apenas “consumidor soberano” da retórica liberal, mas o sujeito ao qual a sociedade não deve nada, aquele que tem que se esforçar para conseguir o que quer (grifos do autor).

É preciso, no entanto, atentar para a hipótese de que o alargamento que se tem dado à narrativa do indivíduo como empreendedor de si mesmo é fruto da fragilização do Estado como esfera pública garantidora dos direitos sociais constitutivos da condição salarial. O discurso baseia-se, conforme Barbosa (2011), no mercado como sendo mais eficiente que o Estado no que diz respeito à administração dos fluxos econômicos e financeiros em tempos de globalização e na responsabilização dos indivíduos por sua condição de empregabilidade e pela permanência ou não em determinada condição de existência material.

Esse novo contexto que incentiva a figura do indivíduo empreendedor de si mesmo também leva a uma outra questão que envolve o que a nova geração de trabalhadores busca nas relações de trabalho formal. Cavazotte, Lemos e Viana (2012) realizaram pesquisa com jovens profissionais para saber o que os motivava para o trabalho formal. Observaram que as novas gerações continuam valorizando as recompensas tangíveis, como salário e benefícios, mas também esperam realizar tarefas variadas e estimulantes, além de objetivarem a experiência do prazer na realização de tarefas, da liberdade para decidir quando e como realizá-las e do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. A pesquisa demonstrou que as novas gerações também buscam satisfação por meio de reconhecimento de suas realizações e da construção de relações de trabalho cooperativas em organizações genuinamente preocupadas com a sociedade.

A conclusão das autoras vai ao encontro do fato de que o sentido do trabalho em nosso tempo parece não estar mais apoiado apenas na grande narrativa (ou metanarrativa) de afirmar a centralidade do trabalho na vida das pessoas. Como reforça Bendassolli (2007, p. 232) “os indivíduos passam a apelar para outras narrativas para a construção de suas identidades, como as de gênero, qualidade de vida, lazer, relacionamentos afetivos, cuidados com o corpo, consumo em geral”. O autor continua exemplificando, quando diz que na contemporaneidade, o trabalho preserva sua força identitária nas condições do capitalismo atual, em que impera a intelectualidade de massa, só que em um sentido bastante preciso: “tudo é trabalho” – tudo gera valor, desde uma amizade até um esporte que o indivíduo pratique; isso tudo compõe seu “capital humano” (BENDASSOLLI, 2007, p. 150).

Na contemporaneidade, surge, assim, um grande desafio para as organizações que é compreender que deixaram de ser as instituições dominantes na vida social e individual de seus contratados, pois as exigências pessoais dos trabalhadores começam a se impor de forma mais contundente. Os discursos colonizadores das organizações, que de acordo com Deetz (1992) apoiam a crença de que as corporações determinam tudo na vida das pessoas, talvez já não tenham tanta força assim para a nova geração de trabalhadores (CAVAZOTTE; LEMOS. VIANA, 2012). Trabalhar continua sendo uma necessidade para a sobrevivência de grande parte da humanidade enquanto o sistema econômico for o capitalismo, mas é preciso que as empresas também observem os valores que passaram a guiar os ideais contemporâneos com cada vez mais intensidade: vida profissional e pessoal mais balanceada, reconhecimento, ambiente participativo, saúde física e mental, preocupação com *stress* e *burnout*. Muito provavelmente, pelos dados econômicos disponíveis, trata-se de uma visão ainda bastante utópica diante do momento histórico de precariedade de ofertas de emprego com o qual o mundo, e em especial o Brasil, convive. Porém, até que ponto as organizações estão atentas a esses ideais humanos contemporâneos?

2.2.1 A precarização do trabalho na realidade brasileira

O vínculo formal salarial no Brasil, conforme afirmam alguns autores críticos do tema, como Dowbor e Alexandre (2002, p. 17), nunca se firmou como dominante: “Ísto é aparente na própria participação dos salários no PIB [Produto Interno Bruto], que baixou de 45% no início dos anos 1990 para 37% no ano 2000”. Os autores defendem que o trabalho assalariado não tem sido a forma dominante de se ganhar a vida no país, trazendo dados que demonstram o decréscimo dessa importância para a população ocupada nos anos 2000:

No total de 72 milhões de pessoas que compõem a população ocupada do país (PEA⁶ menos desocupados, seguindo o critério estreito do IBGE⁷) temos apenas 37 milhões de “empregados”, 51% do total. Destes, 61%, ou 19,6 milhões, são formalmente registrados através da carteira de trabalho (DOWBOR; ALEXANDRE, 2002, p. 17) (grifo dos autores).

Antunes e Druck (2014, p. 17) trazem dados da segunda década do século XXI. Segundo eles, o Brasil dos anos 2010 viu crescer o modelo de terceirização do trabalho, quadro em que a economia é comandada pela lógica financeira sustentada no curtíssimo prazo e na qual as empresas do setor industrial buscam garantir seus altos lucros, “exigindo e

⁶ População Economicamente Ativa

⁷ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

transferindo aos trabalhadores a pressão pela maximização do tempo, pelas altas taxas de produtividade, pela redução dos custos com o trabalho e pela “volatilidade” nas formas de inserção e contratos” (grifo dos autores). Para os autores, na segunda década do século XXI o Brasil já vivia uma verdadeira “epidemia de terceirização” que contaminou a indústria, os serviços, a agricultura, o serviço público, generalizando-se não só para as atividades meio, mas também para as atividades-fim.

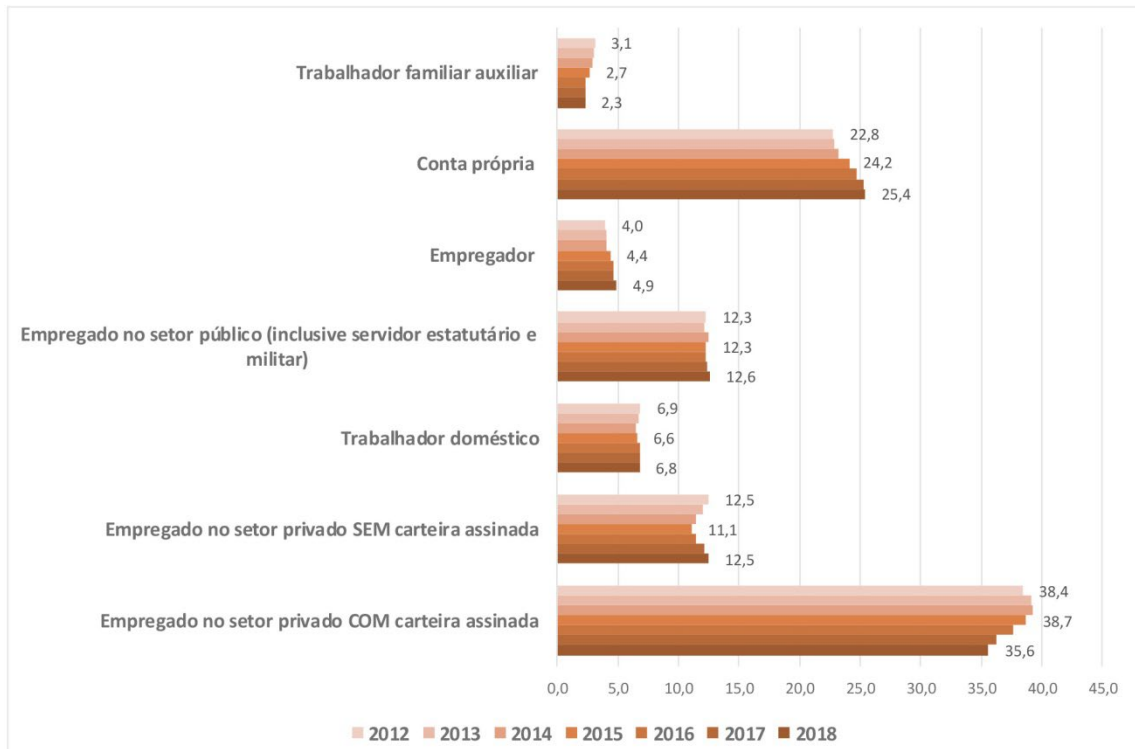
A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD), realizada pelo IBGE em 2019⁸, traz as características do mercado brasileiro em 2018 e confirma a projeção de Dowbor e Alexandre (2002) e Antunes e Druck (2014) sobre o perfil do mercado de trabalho no Brasil. Observando a série histórica, a pesquisa revela que entre 2012 (89,2 milhões de pessoas) e 2015 (92,2 milhões de pessoas), a população de 14 anos ou mais de idade ocupada na semana de referência da pesquisa apresentou crescimento anual. Em 2016, registrou queda de 1,5% e, a partir de 2017, retomou a expansão, alcançando o maior contingente populacional em 2018 (92,3 milhões). De 2017 para 2018, o crescimento da população ocupada na semana de referência foi de 1,4% (1,3 milhão a mais) e, frente a 2012, de 3,5% (3,1 milhões de pessoas em seis anos).

Apesar dos dados positivos do relatório, a recuperação da ocupação em 2018 (1 milhão e 260 mil pessoas) foi impulsionada pelo crescimento do emprego no setor privado sem carteira de trabalho assinada (520 mil pessoas) e pelo trabalho por conta própria (420 mil pessoas). Também foi observada expansão do emprego no setor público (inclusive servidor estatutário e militar) e de empregadores. Por outro lado, a queda de empregados com carteira de trabalho assinada alcançou cerca de 263 mil pessoas.

O Gráfico 1 permite observar, em percentuais, a tendência de queda do emprego com carteira de trabalho assinada no setor privado a partir de 2015, quando representava 38,7% do total da ocupação. As sucessivas retrações trouxeram esse percentual para 35,6% em 2018, o menor da série história da pesquisa. No mesmo período (2015-2018), a participação do emprego sem carteira de trabalho assinada no setor privado passou de 11,1% para 12,5%, e a do trabalho por conta própria, de 24,2% para 25,4%.

⁸ Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101694_informativo.pdf. Acesso em: 21 nov 2021.

Gráfico 1 - Distribuição percentual das pessoas de 14 anos ou mais de idade ocupadas na semana de referência, por posição na ocupação e categoria do emprego no trabalho principal - Brasil -2012-2018



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2012-2018

Pelos percentuais apresentados no Gráfico 1 percebe-se que, em 2018, a soma dos que trabalhavam por conta própria (25,4%) com os contratados no setor privado sem carteira assinada (12,5%) resultava num percentual de 37,9%, ultrapassando os empregados no setor privado com carteira assinada, que em 2018 reduziu-se a 35,6%.

A Reforma Trabalhista, por meio da Lei nº 13.467, sancionada em 13 de julho de 2017⁹, pode ter contribuído para o crescimento do trabalho precarizado no país. A lei visou flexibilizar o mercado de trabalho e simplificar as relações entre trabalhadores e empregadores, autorizando a modalidade do trabalho intermitente e os acordos coletivos passaram a prevalecer sobre a legislação.

Tantas mudanças nos têm levado a investigar a natureza e os fatores associados à emergência de vínculos de compromisso entre trabalhadores e diferentes aspectos do seu mundo do trabalho, objeto da presente tese que analisa essa temática em organizações

⁹ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm. Acesso em: 28.ago.2017.

brasileiras. Entre as várias respostas obtidas durante as entrevistas realizadas com os gestores de Comunicação das organizações que fizeram parte do campo amostral desta tese, algumas, em especial, contribuem para o debate sobre como se dão as novas relações de trabalho. Um dos comentários veio da gestora de Comunicação da organização do setor de Agronegócios (GA), profissional com mais de 36 anos de experiência de atuação em grandes organizações:

“Eu acho que o sentimento fidelidade é um sentimento que está muito preso a uma geração e a uma forma de atuação. Fidelidade não cabe mais hoje em dia na relação de trabalho, de jeito nenhum. Fidelidade tem a coisa até meio canina, como o cachorro que às vezes você dá um pontapé, “sai daqui, tô chateado contigo”, briga, o cachorro vai lá com o rabinho entre as pernas, vai pro canto, mas depois volta te pedindo carinho e você deixa ele chegar. Esse modelo não existe mais.”

“Você acha que ainda tem gente que trabalha na empresa porque gosta? Às vezes eu me pergunto isso. Mas às vezes, no meu pensamento mais profundo, eu fico pensando, será que as pessoas realmente trabalham porque gostam da empresa ou trabalham porque precisam?”

Em outros momentos, a mesma gestora demonstrou sua convicção sobre a importância das pessoas para que as organizações sejam bem-sucedidas:

“Eu tenho certeza e convicção, ao longo dessa jornada, de que, definitivamente, o que faz as empresas são as pessoas. Empresas de primeira linha têm processos, têm compliance, elas têm áreas disso, área daquilo, elas são reconhecidas, têm foco no cliente, em qualidade, o que faz diferença de uma empresa pra outra são as pessoas, como as pessoas colocam em prática os seus processos, os seus regulamentos internos, os seus compliances, a sua missão, a sua visão. (...) e grande parte das organizações são bem-sucedidas porque têm pessoas muito comprometidas. Sabe aquele cara que vai pra unidade, às vezes tá sozinho e ele “dá nó em pingo d’água” pra fazer a unidade funcionar? Ou aquele cara que vê que o balde tá entornando e ele junta dois, três e “vamos lá, pessoal, vamos dar o último gás pra fazer a coisa acontecer e traz o resultado”? Então, eu vi isso em todas as empresas, por vezes é mais raro encontrar em grandes posições de liderança, mas muito comum encontrar no nível de gestão pra baixo, nível mais administrativo e funcional. Acho que isso é que é a essência da empresa.”

Diante de realidades tão desafiantes no Brasil e no mundo, emerge a importância de se pensar a questão do comprometimento no trabalho em um momento de profundas alterações nos contextos organizacionais, de reestruturações dos processos de trabalho, ambos movimentos contraditórios e geradores de profunda insegurança quanto ao cenário que se delineia. E, em meio a esse cenário de mudanças, a crise sanitária gerada pela pandemia da Covid-19 a partir de março de 2020, agravou a situação social, econômica e política no Brasil, afetando fortemente a realidade do trabalhador e suas relações de trabalho.

2.3 A crise sanitária e os novos arranjos de trabalho para a sobrevivência

Tudo começou com um minúsculo vírus surgido de repente na cidade chinesa de Wuhan, em 2019. Esse vírus, batizado de novo coronavírus (SARS-CoV-2), deu origem a uma mega crise feita da combinação de crises de saúde pública, políticas, econômicas, sociais, ecológicas, nacionais e planetárias. Tanto que, no dia 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a pandemia da Covid-19, gerando uma crise global, com impactos sem precedentes na história da humanidade (HARARI, 2020). Muitas medidas de curto prazo se tornaram parte de nossa vida, como a necessidade do afastamento social, uma das formas de conter o contágio pelo vírus.

Para Santos (2020, p. 5), a crise provocada pela Covid-19 acelerou as mudanças pelas quais a sociedade vem passando desde a virada do século, como já comentado nesse capítulo. Segundo o autor, “desde a década de 1980 -à medida que o neoliberalismo se foi impondo como a versão dominante do capitalismo e este se foi sujeitando mais e mais à lógica do setor financeiro-, o mundo tem vivido em permanente estado de crise”.

Logo nos primeiros meses da crise, Harari (2020) antecipava que a humanidade sobreviveria a ela, mas não sem antes passar por intensas transformações sociais e econômicas. Segundo o autor, muitas medidas de curto prazo se tornariam parte de nossas vidas e afirmou: “Essa é a natureza das emergências: elas aceleram processos históricos. Decisões que em tempos normais demandariam anos de deliberação são aprovadas em questão de horas” (HARARI, 2020, p. 29-30). No mesmo enfoque, Santos (2020) compartilhou a visão de Harari (2020) ao afirmar que crises costumam acelerar mudanças que ocorrem paulatinamente ao longo dos anos e que passam quase sempre despercebidas. Conforme escreveu:

A irrupção de uma pandemia não se compagina com essa morosidade [referindo-se a mudanças que ocorrem em tempos normais]. Exige mudanças drásticas. E, de repente, elas tornam-se possíveis como se sempre o tivessem sido. Torna-se possível ficar em casa e voltar a ter tempo para ler um livro e passar mais tempo com os filhos, consumir menos, dispensar o vício de passar o tempo nos centros comerciais, olhando para o que está à venda e esquecendo tudo o que se quer mas que só se pode obter por outros meios que não a compra (SANTOS, 2020, p. 6).

Uma dessas mudanças que tiveram que ser implantadas pelas organizações de maneira súbita foi a adoção do teletrabalho, também denominado *home office*, para equipes que exercem funções administrativas. Portanto, desde o primeiro semestre de 2020, práticas de

trabalho remoto foram postas em prática com a ajuda da tecnologia da informação e da internet.

A modalidade *home office* está entre os formatos do conceito de novos arranjos de trabalho e se caracteriza pela flexibilização de tempo e deslocalização do trabalho, pois as inovações tecnológicas permitem que o trabalho seja realizado a qualquer hora e em qualquer lugar. Segundo Spreitzer, Cameron e Garrett (2017, p. 476-477):

A tecnologia da nuvem possibilita que as pessoas trabalhem em qualquer lugar, façam *login* no servidor da organização, acessem documentos compartilhados ou respondam a *e-mails*. E com software colaborativo, os trabalhadores podem facilmente colaborar à distância; de fato, a colaboração virtual tem se tornado comum, mesmo para os trabalhadores fixos.

Tal modalidade já estava em teste antes da crise sanitária da Covid-19 em muitas organizações, só que não para a totalidade das equipes e nem em tempo integral. Trabalhar em casa, sobretudo em contexto pandêmico, significou lidar com questões estruturais e psicológicas. Entre os trabalhadores que fazem *home office*, há aqueles cujas casas não comportam as demandas oriundas das organizações, como espaços e mobília adequados para o trabalho. Além disso, as famílias têm exigido mais do tempo de quem trabalha em *home office*, principalmente no caso das mulheres e mães. Essa mudança obrigou a reconfiguração do espaço doméstico como ambiente de trabalho e tornou menos claros os limites entre o tempo de trabalho e a vida pessoal (RODRIGUES *et al.*, 2020).

As consequências do afastamento social provocado pela pandemia no Brasil foram abordadas por uma pesquisa da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA)¹⁰, realizada no primeiro semestre de 2020 com 1.566 profissionais entre gestores, técnicos de nível superior e professores. A pesquisa levantou dados sobre “satisfação e desempenho do trabalho em *home office*”. Os resultados obtidos mostraram que 55% dos entrevistados não trabalhavam em *home office* antes da pandemia e 70% dos respondentes gostariam de continuar trabalhando de casa no período pós-pandemia.

O perfil dos respondentes dessa pesquisa era de pessoas com idade média de 40 anos, alta qualificação, tempo médio de oito anos da organização atual, ocupando posição de chefia e recebendo em média um salário de R\$ 9.414,00. Para essa amostra, segundo as conclusões da pesquisa, o ambiente doméstico foi percebido como saudável e seguro, sendo favorável para o equilíbrio entre vida e trabalho. A pesquisa demonstrou, porém, haver uma diferença na percepção dos profissionais mais jovens, que declararam sentir-se menos preparados para

¹⁰Disponível em: https://www.fea.usp.br/sites/default/files/sumario_executivo_divulgacao.pdf. Acesso em 9 nov. 2021.

trabalhar em *home office* e apresentaram maior dificuldade para gerir o tempo nessa modalidade, prejudicando seu desempenho.

Outra fonte de atualização sobre o impacto da pandemia da Covid-19 foi por meio das entrevistas com os gestores de Comunicação das organizações que participaram da pesquisa dessa tese. Um dos aspectos levantados pelos entrevistados foi o fato das organizações terem sido surpreendidas pela urgência de gerar condições para o afastamento social da noite para o dia. O *home office* não era uma realidade para nenhuma das quatro organizações da amostra. A gestora de Comunicação da organização do setor de Energia (GE) comentou que não tinha o trabalho remoto implantado:

“A empresa não tinha nenhum modelo de trabalho remoto, trabalho flexível, então a gente já decidiu que isso se mantém, estamos agora formatando o modelo, então trabalhar de casa, ter um horário mais flexível, vai continuar como uma realidade da gente.”

Com isso, questões sobre saúde física e mental de funcionários, que antes não faziam parte das preocupações de empresários, presidentes de empresas, líderes imediatos, equipes de Recursos Humanos e Comunicação, entraram na pauta de assuntos emergenciais para serem tratados com o público interno. A gestora de Comunicação da organização do setor de Agronegócios (GA) comentou sobre o fato de que, pela primeira vez, o tema “vulnerabilidade humana”, por exemplo, surgiu como algo a ser tratado pela empresa junto a seus funcionários, por meio de pesquisas internas. Em suas palavras:

“A pandemia trouxe a questão da humanização bem mais próxima do dia a dia. Todo mundo mostrou sua vulnerabilidade. Você está na live, e você tem que cuidar dos filhos, ou está na cozinha preparando o almoço, e aí as pessoas acabam se expondo mais do que se expunham antes. Isso está mais à flor da pele e aí a questão da vulnerabilidade. Junta tudo. As coisas estão mais próximas e é natural que as pessoas assumam suas vulnerabilidades.”

“Essa questão da saúde mental está tão forte nas empresas, no mundo em geral, pelo isolamento, que o CEO global soltou uma mensagem dele pra todos os colaboradores, falando sobre essa questão e da saúde mental, pedindo a todos que se cuidem fisicamente e mentalmente pra enfrentar esse momento.”

A produção científica que aborda os efeitos da pandemia para as relações de trabalho e as instituições já demonstra que a crise da pandemia da Covid-19 (MORIN, 2020; HARARI, 2020; SANTOS, 2020; RODRIGUES *et al.*, 2020; BENTIVI; CARNEIRO; PEIXOTO, 2020) tem gerado mudanças que vão além das questões que afligem os trabalhadores com vínculos empregatícios. Os impactos da pandemia aumentaram o contingente de pessoas que se encontram em situação de trabalho precarizado no Brasil. Conforme Dowbor (2020),

somando-se os 11,6 milhões de pessoas desempregadas antes da pandemia às 38,4 milhões que apenas “se viram” das mais variadas formas, o Brasil de 2020 já contava com 50 milhões de trabalhadores sem emprego formal.

Segundo o pesquisador Luiz Guilherme Schymura, do Instituto Brasileiro de Economia (IBRE) da Fundação Getúlio Vargas¹¹, no Brasil, a crise da pandemia da Covid-19 fez cair a população economicamente ativa (PEA), pelos efeitos do isolamento social e das políticas de manutenção de renda. A queda do emprego em 2020 foi bem mais intensa entre os trabalhadores informais, atingindo 12,6%, do que entre os formais, com recuo de 4,2%. Esses dados foram publicados pela revista *Conjuntura Econômica*, de outubro de 2021¹².

2.3.1 As consequências para a aceleração da precarização do trabalho

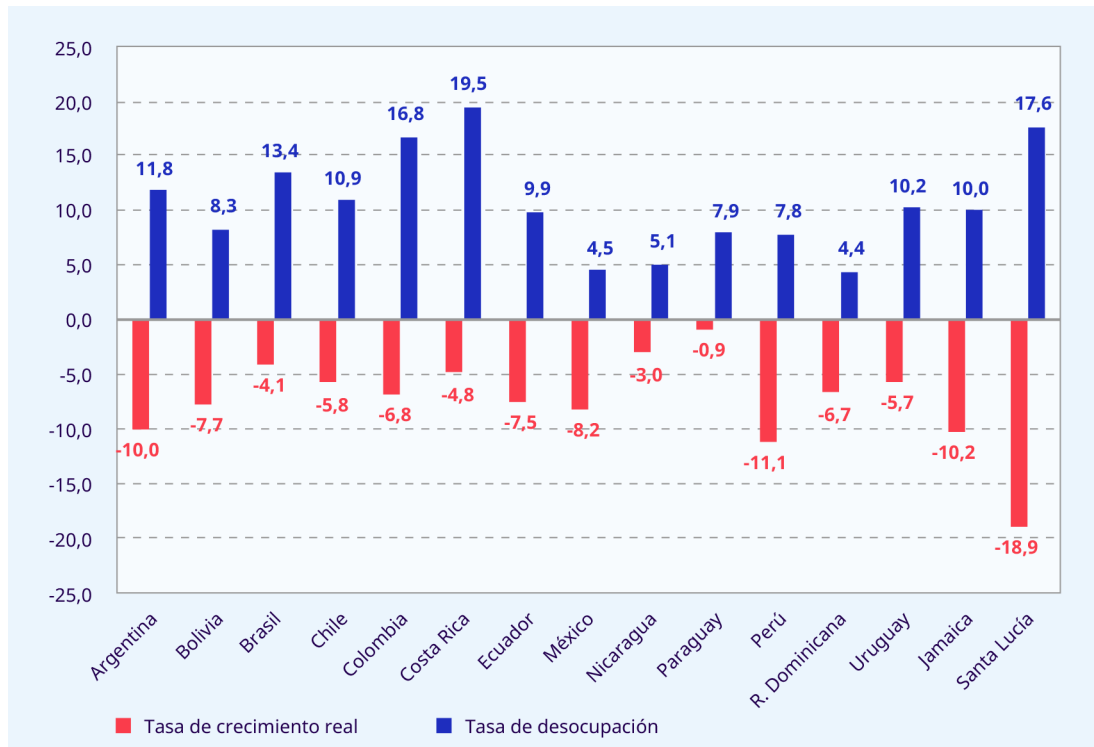
Em nível global, apesar das tentativas de adaptação das organizações ao contexto social e econômico provocado pelas paralisações das atividades produtivas e afastamento social em consequência da necessidade de reduzir o contágio pelo vírus causador da Covid-19, a economia e o mundo do trabalho foram particularmente afetados. Dados da Organização Internacional do Trabalho estimam que em 2021 o número de horas de trabalho em escala mundial encontra-se abaixo do nível alcançado no último trimestre de 2019, à taxa de -4,7% na comparação com o terceiro trimestre de 2021, significando uma perda de 137 milhões de empregos em tempo integral (OBSERVATÓRIO DE LA OIT, 2021). Ainda segundo o relatório da OIT (2021), os dados escondem grandes diferenças entre países. O número de horas de trabalho em países de renda alta ou média alta foi recuperado na maioria dos casos em 2021, embora em países de renda média baixa ou baixa continuou a diminuir amplamente.

A região da América Latina e Caribe foi a mais afetada globalmente em termos de horas trabalhadas e rendimentos: a quantidade de horas trabalhadas reduziu em 20,9% e os rendimentos do trabalho 19,3%. Por sua vez, a taxa de ocupação média diminuiu cerca de seis pontos percentuais entre 2019 e 2020, de 57,4 % para 51,7 %. Mais de 26 milhões de pessoas perderam seus empregos em 2020 (SÉRIE PANORAMA LABORAL EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE, OIT, 2021).

O Gráfico 2 demonstra os percentuais relativos ao comportamento da taxa de desemprego e do PIB (Produto Interno Bruto) de alguns países da América Latina e Caribe, incluindo dados do Brasil.

¹¹Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2021/10/carta-ibre-integra.pdf>. Acesso em 22 nov. 2021.

¹²Disponível em: <https://portalibre.fgv.br/revista-conjuntura-economica>. Acesso em 22 nov. 2021.

Gráfico 2- Taxas de crescimento do desemprego e do PIB no ano de 2020 (em percentual)

Fonte: OIT: Panorama de la protección social en América Latina y el Caribe: Avances y retrocesos ante la pandemia, 2021, p. 21.

Pela leitura do Gráfico 2 é possível perceber que o crescimento da taxa de desemprego no Brasil (13,45%) em 2020 em relação a 2019 ficou abaixo apenas da Costa Rica (16,8%), Santa Lúcia (17,6%) e Colômbia (16,8). O Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil observou uma queda de 4,1% em relação a 2019. São dados que expõem o atual cenário econômico e social que se desenrola no Brasil, em especial, com consequências diretas ao aumento dos chamados novos arranjos de trabalho.

Dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)¹³ indicam uma taxa de desocupação no Brasil de 14,4% em setembro de 2020, semelhante ao apurado pelo Relatório OIT (2021). No mesmo período, 15,3 milhões de brasileiros não procuraram trabalho por conta da pandemia ou por falta de trabalho na localidade e 7,9 milhões se encontravam em trabalho remoto, sendo quase 30% de pessoas com nível superior completo ou pós-graduação. São dados que dão a clara medida do crescimento da modalidade de emprego precarizado, em especial no Brasil. “A precarização do trabalho é o modo de dominação que institui uma situação generalizada e permanente de insegurança, com o objetivo de obrigar os trabalhadores à submissão e aceitação da exploração” (BOURDIEU, 1998, *apud* DAMASCENA; VALE, 2020, p. 3).

¹³Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php>. Acesso em: 11 nov 2021.

Mesmo antes da pandemia da Covid-19, o maior crescimento do trabalho já se encontrava em empregos que movem as atividades para além da fronteira da empresa, segundo Spreitzer, Cameron e Garrett (2017). Não há consenso na literatura sobre o termo que define essas novas configurações no mundo do trabalho. Há termos para designar vinculações de trabalho consideradas mais flexíveis, como pejetização¹⁴ (DRUCK, 2016; BARBOSA; ORBEM, 2015), *crowdsourcing*¹⁵ (HOWE, 2008) ou uberização¹⁶ (HILL, 2015; FRANCO; FERRAZ, 2019), entre outros. Spreitzer, Cameron e Garrett (2017) usam o termo “arranjos alternativos de trabalho” para capturar as diferentes manifestações de trabalho caracterizadas pela flexibilização de tempo e deslocalização da atividade. Nesse conjunto é possível incluir a modalidade *home office*, os profissionais *freelancers* (aqueles que optam por não ser empregados em tempo integral em nenhuma organização e sim ter flexibilidade em suas vidas profissionais) e a contratação de serviço temporário travestido de empreendedorismo.

No contexto de flexibilização do trabalho, implementação de políticas neoliberais e aumento do desemprego, a definição de empreendedorismo vem adquirindo novos usos e significados políticos. Conforme afirma Abilio (2019, p. 4):

Da figura do empresário-agente inovador schumpeteriano, que rompe com padrões da produção, sendo portador não só de criatividade, ousadia, ideias e disposição para assumir riscos, mas também de capital para tal ação (Schumpeter, 1985), o empreendedorismo assume na atualidade usos diversos que se referem de forma obscurecedora aos processos de informalização do trabalho e transferência de riscos para o trabalhador, o qual segue subordinado como trabalhador, mas passa a ser apresentado como empreendedor.

Para Dardot e Laval (2016), empreendedorismo de si deve ser compreendido como novo modo de subjetivação, fabricado por uma racionalidade neoliberal que culmina na formação do que os autores denominam “sujeito empresarial”, “sujeito neoliberal” ou, simplesmente, “neossujeito” (DARDOT; LAVAL, 2016, p 327). De acordo com os autores, a ideia por trás do “neossujeito” é a de que as pessoas devem trabalhar para a empresa como se

¹⁴ “Pejetização é a prática fraudulenta, que utiliza de um contrato de prestação de serviços para camuflar a relação de emprego, exclui o trabalhador desse âmbito de proteção conferido pelo Direito do Trabalho, acarretando precarização das relações de trabalho, das relações sociais e das relações humanas” (BARBOSA; ORBEM, 2015, p. 1).

¹⁵ “*Crowdsourcing* é o ato de assumir uma tarefa tradicionalmente realizada por um agente designado (como um funcionário ou contratado) e terceirizando-a, fazendo uma chamada aberta para um grupo indefinido e grande de pessoas” (HOWE, 2008, p. 1, tradução nossa).

¹⁶ “Uberização do trabalho é o termo derivado da forma de organização da empresa Uber. Esse fenômeno tem sido usualmente associado aos negócios da denominada *economia de compartilhamento* e abre o debate acerca das especificidades das categorias estruturantes da acumulação capitalista que abarcam relações de trabalho virtualizadas (FRANCO; FERRAZ, 2019).

trabalhassem para si mesmas, eliminando qualquer sentimento de alienação ou de distância entre o indivíduo e a empresa que o emprega.

Nos novos tempos em que o trabalho se amplia para conotações mais amplas de significados na vida das novas gerações (BENDASSOLLI, 2007; CAVAZOTTE; LEMOS. VIANA, 2012), a compreensão sobre o que leva as pessoas a desenvolverem a identificação com o propósito e os valores das organizações, de forma a gerar o vínculo afetivo do comprometimento, surge como uma alternativa às práticas gerencialistas dos anos 1990 (GAULEJAC, 2007; DEETZ 1992).

Além de buscar uma visão mais equitativa na relação entre empregados e empregadores, a literatura sobre comprometimento organizacional, tema a ser detalhado no Capítulo 3, já prevê alterações nos modelos de trabalho associados ao desenvolvimento tecnológico e aos novos arranjos de trabalho (RODRIGUES *et al.*, 2020; ROSSEMBERG *et al.*, 2018). Perspectivas opostas à configuração do trabalho institucionalizado pelo formato do emprego tornam patente a relevância e atualidade dos estudos sobre comprometimento no trabalho.

O contexto de turbulência e mudanças com o qual o mundo do trabalho se depara hoje emergiu como estimulador na busca pela compreensão sobre como os processos comunicacionais organizacionais podem influenciar o vínculo do comprometimento organizacional entre trabalhadores e suas organizações empregadoras, aqui considerado como fenômeno unidimensional afetivo (RODRIGUES; BASTOS, 2010; BASTOS; AGUIAR, 2015).

3 OS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS: COMPROMETIMENTO, CONSENTIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO

Este capítulo apresenta um panorama sobre como o comprometimento organizacional vem sendo abordado por autores dos campos da sociologia, da administração e da psicologia, a partir da evolução do seu conceito desde a década de 1960 aos dias atuais e dos estudos sobre outros tipos de vínculos que se estabelecem entre os trabalhadores e suas empresas empregadoras, como o consentimento e o entrincheiramento.

O interesse sobre os vínculos organizacionais e suas diferenças (BASTOS *et al.*, 2013; RODRIGUES; BASTOS, 2010) vem se destacando pela emergência do tema no contexto atual de flexibilidade e precariedade do trabalho. Olhando para o interior das organizações, a psicologia tem abordado as questões voltadas para os recursos humanos, enquanto que a administração se volta para o empenho do indivíduo nas organizações (VIEIRA; ANJOS, SILVA, 2016).

Além da análise de produções acadêmicas (PRAGANA VIDEIRA, 2021a) no Brasil, de 2004 a 2018, sobre comunicação organizacional e relações públicas, este capítulo também tratará sobre como o campo da comunicação tem abordado o comprometimento. Os achados da referida pesquisa foram especialmente importantes para a definição da temática da tese por evidenciar falta de clareza científica no emprego do termo “comprometimento” nas produções analisadas.

3.1 A gênese do conceito do comprometimento organizacional

Na segunda metade do século XX, vários estudiosos das áreas da psicologia, sociologia e da administração iniciaram estudos sobre comprometimento organizacional em uma agenda de pesquisa que se encontra distante de ser esgotada, evidenciando o comprometimento organizacional como um dos mais importantes fenômenos psicossociais da área do trabalho e das organizações (BASTOS *et al.*, 2014; BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001).

Segundo Bastos (1993), o interesse por desenvolver teorias organizacionais que visam compreender os determinantes do comportamento humano em situações de trabalho se deve às mudanças socioeconômicas, tecnológicas e culturais que vêm alterando os vínculos entre trabalhadores e suas organizações empregadoras, conforme analisado no Capítulo 2. Em função desses novos contextos, o autor justifica a importância dos construtos intrapsíquicos,

de natureza atitudinal, para ajudar na compreensão de como as pessoas lidam com o trabalho, e explica que:

a ruptura com as explicações tayloristas (centradas, sobretudo no equipamento biológico do indivíduo e em aspectos do ambiente físico de trabalho), efetivada pelos teóricos das relações humanas, é o marco a partir do qual proliferam esses construtos psíquicos, impulsionando as investigações sobre motivação no trabalho que se transformou no eixo básico de investigação do trabalhador, na perspectiva psicológica (BASTOS, 1993, p. 53-54).

O fazer humano nas organizações vem sendo estudado como comportamento organizacional (BORGES-ANDRADE; PAGOTTO, 2010) desde a década de 1970 na forma de comportamentos, relações entre as pessoas e grupos, disposições, motivos, percepções, crenças, reações, atitudes, significados, valores e sentimentos (ZANELLI; BASTOS, 2004). Os estudos envolvendo o comportamento organizacional podem ser subdivididos em três subáreas: o comportamento organizacional, a gestão de recursos humanos e as relações de trabalho. A fronteira que separa esses subdomínios tem sido flexibilizada pelo reconhecimento de uma interdependência entre eles, entendendo-se que não se pode pensar o trabalho sem a sua gestão e tão pouco sem considerar o seu contexto. Assim, o comportamento organizacional é definido pelo interesse nas atitudes e nos comportamentos individuais e na relação destes com os sistemas organizacionais (STAW, 1984).

Quadros e Trevisan (2002) explicam que o comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga questões ligadas à liderança e poder, estruturas e processos de grupo, aprendizagem, motivação, percepção, atitude, processos de mudança, atitude e vínculos com o trabalho. Em outras palavras, o campo estuda a compreensão, explicação e previsão dos comportamentos no âmbito das organizações. Na literatura internacional o comportamento organizacional já foi analisado de forma micro, cujo foco de pesquisa limitava-se a compreender apenas o comportamento humano no interior das organizações (NORTHCRAFT; NEALE, 1990). No entanto, de acordo com Sobral e Mansur (2013), em meados da década de 1990 o campo de estudo em comportamento organizacional finalmente se estruturou em três níveis de análise: indivíduos (micro), equipes e grupos de trabalho (meso) e a organização (macro).

Dessa forma, o comportamento organizacional passou a ser estudado por duas áreas principais das ciências sociais aplicadas: a psicologia, dentro da subárea da psicologia organizacional e do trabalho (POT) e a administração, na subárea de gestão de pessoas. A psicologia foca aspectos ligados à otimização dos recursos humanos, enquanto que a administração estabelece uma ponte entre o meio (meios de produção e recursos humanos,

financeiros e materiais) e o fim (objetivo organizacional). O foco de análise para os psicólogos tende a estar mais ligado às questões que afetam e formam o trabalhador (influências ambientais no comportamento e no bem-estar do indivíduo, aspectos cognitivos, emoções, fatores motivacionais), o que caracteriza a dimensão micro, enquanto que o foco para os administradores está relacionado com as ferramentas para se alcançar os objetivos da organização (planejar, organizar, treinar comportamentos), o que se conecta com as dimensões meso e macro.

Vieira, Anjos e Silva (2016)¹⁷ realizaram revisão da literatura nacional sobre o campo do comportamento organizacional no contexto brasileiro. Alguns achados são especialmente interessantes para a finalidade deste trabalho. Foram analisados 302 artigos, publicados em sete dos principais periódicos das áreas de psicologia e da administração no período de 2009 a 2014 com o objetivo de levantar os temas mais presentes nos trabalhos analisados. Os principais temas encontrados foram: comprometimento organizacional (42 artigos), estresse (32 artigos), satisfação (32 artigos), valores (28 artigos), comportamento (24 artigos), desempenho (18 artigos), sofrimento (18 artigos), QVT - qualidade de vida no trabalho (17 artigos), aprendizagem (16 artigos), gestão (12 artigos), competência (11 artigos) e atitudes (10 artigos). Tais resultados podem ser visualizados na Tabela 1.

¹⁷ Mais informações sobre a revisão de literatura realizada pelos autores podem ser encontradas no artigo intitulado “Comportamento organizacional: diferenças na produção empírica entre psicologia e administração”, publicado na Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 10, n.3, jul/set, 2016.

Tabela 1- Tema e frequência dos artigos publicados

TEMAS DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	PSICOLOGIA	ADMINISTRAÇÃO	PSICOLOGIA / ADMINISTRAÇÃO	OUTRAS ÁREAS	TOTAL
Comprometimento	18 (42,8%)	17 (40,7%)	6 (14,2%)	1 (2,3%)	42 (100%)
Estresse	23 (71,8%)	3 (9,4%)	3 (9,4%)	3 (9,4%)	32 (100%)
Satisfação	16 (50%)	13 (40,6%)	1 (3,1%)	2 (6,3%)	32 (100%)
Valores	16 (57,1%)	9 (32,2%)	3 (10,7%)	0 (0%)	28 (100%)
Comportamento	6 (25%)	16 (66,7%)	2 (8,3%)	0 (0%)	24 (100%)
Desempenho	4 (22,3%)	9 (50%)	3 (16,6%)	2 (11,1%)	18 (100%)
Sufrimento	15 (83,3%)	3 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)	18 (100%)
QVT	8 (47%)	7 (41,2%)	1 (5,9%)	1 (5,9%)	17 (100%)
Aprendizagem	3 (18,8%)	9 (56,2%)	2 (12,5%)	2 (12,5%)	16 (100%)
Gestão	0 (0%)	9 (75%)	3 (25%)	0 (0%)	12 (100%)
Competência	2 (18,1%)	9 (81,9%)	0 (0%)	0 (0%)	11 (100%)
Atitudes	7 (70%)	2 (20%)	1 (10%)	0 (0%)	10 (100%)

Fonte: Adaptado de Vieira, Anjos e Silva (2016)

Nota-se, pelos dados da Tabela 1, uma grande contribuição das áreas de administração e psicologia para o desenvolvimento do tema comprometimento organizacional. Isoladamente, no entanto, a psicologia abordou o tema estresse em maior número de artigos. Segundo os autores da pesquisa, esse fato pode ser justificado pelos temas de interesse de cada área: a psicologia voltada para a percepção do sujeito na organização e a administração ligada ao empenho do indivíduo dentro na organização.

Aliando-se a esses dois campos (psicologia e administração), a área da comunicação pode representar uma importante contribuição agregadora, pelo fato de estudar como os processos comunicacionais que ocorrem internamente nas organizações podem influenciar (ou não) o vínculo do comprometimento dos trabalhadores com suas organizações empregadoras, dentro de uma perspectiva relacional (MARQUES; MAFRA, 2018) e constitutiva da organização (TAYLOR; CASALI, 2010; HALLAHAN *et al.*, 2007), temáticas abordadas no Capítulo 4.

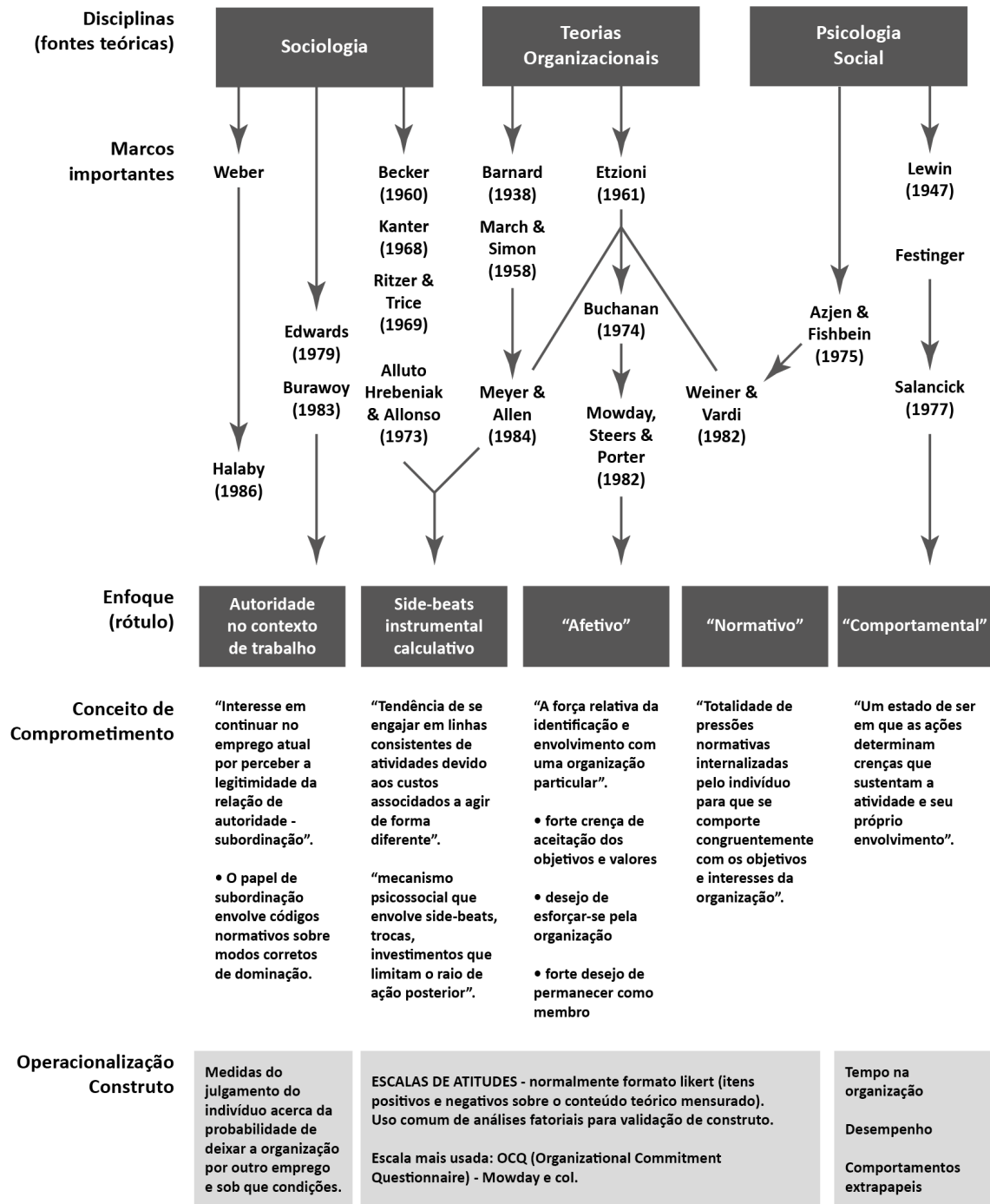
Estudos sobre o comprometimento no campo da administração buscam compreender o comportamento dos indivíduos e grupos, e o efeito da estrutura organizacional no comportamento humano com a finalidade de fazer com que as organizações trabalhem com maior eficácia (ROBBINS; JUDGE, 2014). Esta é uma vertente de estudos que demonstra não se preocupar com os impactos para o trabalhador. Porém, autores como Meyer e Herscovitch

(2001, p. 299) acrescentaram a preocupação voltada ao bem-estar do funcionário ao definirem as razões para o estudo do comprometimento: “Os compromissos no local de trabalho podem assumir várias formas e, possivelmente, ter o potencial de influenciar a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários”.

Assim, entre as tradições dos estudos sobre comportamento organizacional, a pesquisa sobre comprometimento no trabalho vem se destacando pela emergência do tema e por admitir diversos olhares, entre os quais o da comunicação, elemento até o momento pouco explorado entre as pesquisas existentes.

Os estudos sobre comprometimento tiveram início nos Estados Unidos nos campos da psicologia (LEWIN *et al.*, 1947) e da sociologia (BECKER, 1960; KANTER, 1968; RITZER; TRICE, 1969). Nas décadas de 1960 e 1970 o tema começou a receber atenção dos pesquisadores do campo das teorias organizacionais (ETZIONI, 1961; BUCHANAN, 1974). O que se configurou, nessa etapa de desenvolvimento conceitual do comprometimento, foi um primeiro esforço visando delinear tal fenômeno a partir de várias áreas do conhecimento a fim de tentar conceituar o construto que se encontrava difuso em diversas abordagens. Bastos (1993) organizou a forma como os conceitos foram sendo desenvolvidos pelos primeiros estudiosos, demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - Síntese das principais abordagens conceituais e das respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional



Fonte: Adaptado de Bastos (1993)

No que concerne ao comprometimento organizacional de natureza afetiva, de acordo com a Figura 1, suas raízes encontram-se nos trabalhos de Etzioni (1961) que relacionou mecanismos utilizados pelas organizações para a obtenção de obediência e identificação e introjeção dos valores organizacionais pelo trabalhador. Posteriormente, destacam-se os trabalhos de Mowday, Porter e Steers (1982) que enfatizaram a natureza afetiva do processo

de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Além da noção de identificação, esses autores empregaram três dimensões na definição do construto: (i) os sentimentos de lealdade; (ii) o desejo de permanecer; (iii) o desejo de se esforçar em prol da organização. De acordo com Bastos *et al.* (2014, p. 155), o construto ficou então assim definido:

O comprometimento organizacional é uma força relativa à identificação e ao envolvimento do indivíduo com a organização, caracterizada pela aceitação dos objetivos e valores organizacionais, desejo de manter-se como membro e de exercer esforço em benefício da organização.

Bastos e Aguiar (2015) atestam que o conceito e a medida desenvolvidos por Porter *et al.* (1974) e depois consolidados por Monday, Porter e Steers (1982) foram a primeira importante matriz conceitual desse vínculo, ocasionando grande impacto na pesquisa da área por originar uma escala de atitudes (*Organizational Commitment Questionnaire – OCQ*), em formato *Likert* contendo 15 itens, em sua versão completa, e nove itens na versão reduzida, com propriedades psicométricas adequadas. A escala foi empregada em diversos países. No Brasil foi validada por Borges-Andrade, Asanasief e Silva (1989) e Bastos (1992).

Ainda de acordo com o mapeamento de Bastos (1993), destacado na Figura 1, depreende-se que, da sociologia, teria evoluído o enfoque instrumental ou calculativo. Das teorias organizacionais, teria surgido a tradição atitudinal ou afetiva, influenciando ainda o enfoque instrumental ou calculativo, bem como o normativo. Da psicologia social teria emergido uma segunda influência sobre o enfoque normativo, além da abordagem comportamental do comprometimento.

Devido a essa origem multidisciplinar, vários pesquisadores contemporâneos (MEDEIROS *et al.*, 2005; COHEN, 2007; MENEZES; BASTOS, 2009; KLEIN; MOLLOY; COOPER, 2009; COSTA; BASTOS, 2014) atestam ser difícil alcançar um consenso quanto à natureza e à dimensionalidade dos vínculos existentes entre o indivíduo e a organização, o que faz do comprometimento um construto em permanente evolução. O Quadro 1 reúne os principais pesquisadores sobre o tema e suas respectivas definições.

Quadro 1 - Principais definições do comprometimento organizacional

Ano	Autor	Definição
1960	Becker	Comprometimento acontece quando uma pessoa, através de investimentos, relaciona outros interesses com uma linha consistente de atividade.
1979	Monday <i>et al.</i>	A força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo em uma organização específica.
1982	Wiener	A soma das pressões normativas usadas para um indivíduo agir de acordo com os objetivos e interesses organizacionais.
1986	O'Reilly e Chatman	Sentimento de apego psicológico do indivíduo em prol da organização, que se reflete no grau em que o indivíduo internaliza ou adota características ou perspectivas da organização.
1991	Allen e Meyer	Um estado psicológico que liga o indivíduo à organização.
2003	Medeiros	O comprometimento organizacional é percebido por meio de indivíduos que “vestem a camisa” da empresa, que assumem seu trabalho como um desafio, e que lutam pelos melhores resultados para a empresa.
2009	Meyer	É algo que reside no indivíduo e se refere a uma força interna denominada <i>mindset</i> , que o liga a um objetivo (social ou não social) ou ainda a um curso de ação relevante para atingir esse objetivo.
2009	Klein, Molloy, e Cooper	Um elo ou um vínculo que une o trabalhador à organização, e não apenas como uma atitude ou uma força que o pressiona.
2014	Costa e Bastos	É um vínculo afetivo, de natureza dinâmica e processual, essencialmente relacional e não apenas do indivíduo.
2014	Klein <i>et al.</i>	Um vínculo psicológico que reflete a dedicação e responsabilidade por um objetivo particular de uma pessoa.

Fonte: O autor, com base em Bastos *et al.* (2013); Costa e Bastos (2014) e Klein *et al.* (2014)

Pelo demonstrado no Quadro 1, o tema comprometimento, apesar dos avanços obtidos em anos recentes, ainda é marcado por uma grande diversidade de conceitos. Isso ocorre muito em razão da própria condição polissêmica da palavra comprometimento. Segundo Bastos (1994), a origem do termo técnico na língua inglesa *commitment*, empregado na área organizacional, tem quatro eixos de significados: (i) a noção de confiar; (ii) a de encarregar, comissionar, designar; (iii) desempenhar (no sentido negativo), fazer algo errado, repreensível; (iv) envolver, juntar, engajar.

Na língua portuguesa, o conceito de comprometer não apresenta a mesma amplitude de significados. “Aqui, a palavra latina *committere* originou a palavra cometer que abrange parte significativa do conteúdo de *commit*, enquanto a palavra latina *compromittere* gerou a palavra comprometer” (BASTOS, 1994, p. 81). Ainda segundo o autor, são dois os principais eixos de significado que podem ser extraídos da linguagem cotidiana no Brasil: (i) associação com a ideia de ocorrência de ações que impedem ou dificultam a consecução de um

determinado objetivo, como, por exemplo, a ocorrência de fatores que levam ao comprometimento (no sentido de não alcance) de uma meta; (ii) o segundo eixo leva à ideia de adesão ou forte vinculação a algo, quando a palavra expressa a ideia de que um indivíduo faz parte, integra ou está envolvido com um determinado objeto, que pode ser uma ideologia, uma entidade ou uma organização. Com relação à diferença entre esses dois eixos, o autor esclarece que:

É interessante observar que, nesse eixo [referindo-se ao segundo eixo], o termo *comprometimento* não descreve, como no anterior, uma relação entre eventos-estado final indesejado ou não planejado; pelo contrário, ressalta a força de um vínculo que traz no seu bojo, principalmente, a expectativa de que as ações conduzirão a um resultado/estado desejável. O termo é acompanhado por uma valoração positiva (BASTOS, 1994, p. 83, grifo do autor).

Bastos (1994) ressalta que, na esfera científica, comprometimento passou a significar uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho e, apesar das diferentes definições oriundas de pesquisas apresentadas até então, algumas dimensões de significados mostraram-se comuns, quais sejam: (i) o desejo de permanecer como membro da organização e o sentimento de orgulho por pertencer; (ii) identificação com objetivos e valores da organização; (iii) engajamento e empenho em favor da organização.

Klein, Molloy e Cooper (2009) consideraram, no entanto, que definir o comprometimento organizacional por meio de fatores como processo de identificação ou congruência de valores, por exemplo, indicava uma mistura com noções que predizem o comprometimento e não propriamente o definem. Ao que Bastos *et al.* (2013, p. 283) acrescentam: “Sempre que tratamos de trocas, investimentos, identificação e congruência com metas e valores estamos, na realidade, lidando com elementos necessários ao próprio desenvolvimento do vínculo, e não explicando o vínculo em si”.

A diversidade de conceitos sobre o comprometimento organizacional gerou o que autores como Klein, Molloy e Cooper (2009) e Rodrigues e Bastos (2010) definiram como sobreposição, confusão e fragmentação do construto pois, na tentativa de ampliar seu alcance, as definições e propostas de diferentes modelos ocasionaram o que Osigweh (1989) denominou de “esticamento do conceito”, prejudicando sua correta aplicação e mensuração.

3.2. Os estudos no Brasil: do modelo tridimensional do construto ao conceito de vínculos organizacionais

Bastos *et al.* (2013) relatam que, por conta da diversidade e pulverização de conceitos, emergiram tentativas diferentes de construção de modelos integrativos de comprometimento organizacional, afirmando que a tentativa mais bem-sucedida foi a realizada por Meyer e Allen no início dos anos 1990. O modelo de Meyer e Allen (1991) apresenta três bases para o comprometimento organizacional e pode ser definido como um estado psicológico, uma força que liga o indivíduo a um curso de ação de relevância para um ou mais objetos. O Quadro 2 detalha as três bases (ou dimensões) do modelo.

Quadro 2 - Modelo tridimensional do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991)

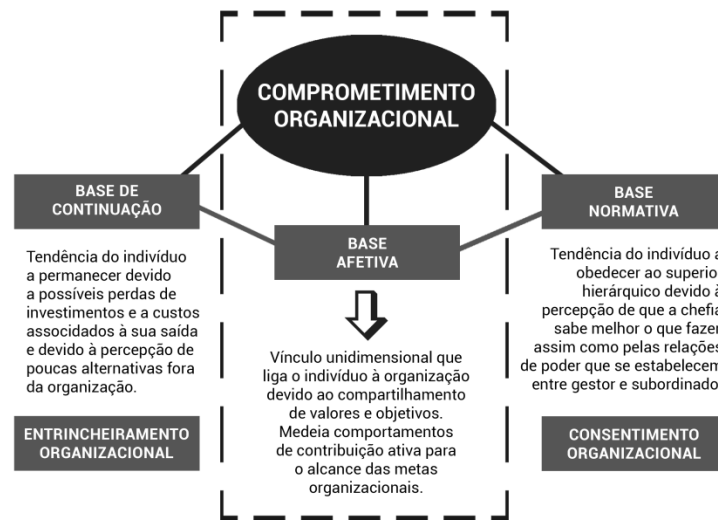
Base	Origem	Definição
Comprometimento de continuação, calculativo ou instrumental	Teoria dos <i>side bets</i> (trocas laterais) de Becker (1960)	Traz a ideia de que o trabalhador permanece em um determinado curso de ação após o cálculo de alternativas, investimentos e custos envolvidos no afastamento dessa linha. O trabalhador se mantém na organização porque precisa.
Comprometimento afetivo	Modelo unidimensional de Monday <i>et al.</i> (1982)	Traz a noção de afeto do trabalhador para com a organização, estimulando-o a permanecer porque gosta, compartilha valores e se envolve com os papéis organizacionais.
Comprometimento normativo	Modelo de internalização de normas de Wiener (1982)	O indivíduo permanece na organização por se sentir obrigado, após a internalização das normas organizacionais.

Fonte: O autor, com base em Rodrigues e Bastos (2010)

A escala tridimensional de Meyer e Allen (1991) passou a ocupar posição de destaque nas pesquisas nacionais e internacionais, representando a segunda principal matriz conceitual. Porém, para Bastos *et al.* (2013), apesar de ter representado um avanço em direção à simplificação, o esquema proposto por Meyer e Allen (1991) não obteve consenso entre autores da área. Rodrigues e Bastos (2010) analisaram criticamente o modelo tridimensional, abrindo a discussão para o fato de que as três bases propostas por Meyer e Allen (1991) são, na realidade, vínculos do indivíduo com a organização, gerados por antecedentes distintos e com impactos diferentes no comportamento no trabalho.

Nessa direção, alguns estudos no Brasil (RODRIGUES; BASTOS, 2012; SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2007; SILVA; BASTOS, 2010) vêm contribuindo para melhor delimitar o conceito de comprometimento organizacional, considerado um vínculo específico e definido por meio da identificação dos afetos dirigidos à organização (BASTOS *et al.*, 2013). Novos conceitos surgem a partir de dimensões até então concebidas como parte do comprometimento: o entrincheiramento organizacional (RODRIGUES, 2009) e o consentimento organizacional (SILVA, 2009). A Figura 2 apresenta a proposta de delimitação desses três vínculos.

Figura 2 - Definições de comprometimento, entrincheiramento e consentimento na organização



Fonte: Bastos *et al.* (2013)

A Figura 2 reforça a proposta de Rodrigues e Bastos (2010) de isolar a definição do comprometimento organizacional como um vínculo unidimensional afetivo e apresenta o conceito de entrincheiramento (RODRIGUES, 2009) como resposta às inconsistências observadas quanto à base instrumental ou ao comprometimento de continuação (MEYER; ALLEN, 1991). Além disso, a Figura 2 demonstra a contribuição de Silva (2009; 2013) acerca do conceito de consentimento, que surgiu na literatura da sociologia do trabalho e caracteriza-se por um tipo de vínculo do indivíduo pautado na internalização do papel de subordinação existente nas relações de trabalho, o que o leva a consentir ou a obedecer às normas e às regras da organização, comumente proferidas pelo superior imediato.

Nesta tese optou-se por adotar o conceito de vínculos organizacionais para a elaboração do instrumento de pesquisa junto ao público interno das organizações que fizeram

parte do corpo amostral. Conforme detalhado no Capítulo 5, que trata dos procedimentos metodológicos, foram empregadas as escalas de comprometimento organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015), consentimento organizacional (SILVA; BASTOS, 2015) e entrincheiramento organizacional (RODRIGUES; BASTOS, 2015).

3.2.1 O vínculo do comprometimento organizacional

Por muito tempo, o interesse em investigar a rotatividade ou a permanência de trabalhadores em suas organizações empregadoras fez com que o desenvolvimento do construto comprometimento fosse guiado pela pergunta “o que faz o indivíduo continuar na organização?”. Essa foi a principal razão do seu conceito ter sido ampliado, na tentativa de se encontrar a resposta mais completa possível. No entanto, com as mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, conforme analisado no Capítulo 2, o conceito de comprometimento sofreu alterações. O “ser comprometido” que, até o final do século XX, estava associado à ideia de permanência, passa a incorporar a noção de contribuição ativa para a organização.

Rodrigues e Bastos (2010) expõem sua argumentação sobre a importância de se estudar o vínculo do comprometimento organizacional de forma separada dos demais possíveis vínculos que ligam os trabalhadores às suas organizações pelo fato de que, para as organizações, com novas relações de trabalho estabelecidas, enxugamento de equipes e difusão do conceito de competências, o interesse pela permanência do empregado dá lugar, gradualmente, à necessidade de bons desempenhos, qualidade do trabalho e resultados em prol da organização. Ou seja, dá lugar à compreensão de que trabalhadores comprometidos afetivamente com suas organizações empregadoras são aqueles que, mais do que permanecer, contribuem ativamente para o alcance dos objetivos organizacionais. Nas palavras dos autores:

Portanto, em oposição à assertiva de Porter *et al.* (1979), entende-se que o comprometimento não deve ser tratado como um elemento que diferencia os trabalhadores que saem daqueles que permanecem. Ainda, deve ser feita uma distinção entre a permanência por vontade e a permanência por necessidade, sendo a primeira considerada aqui uma das possíveis consequências do comprometimento e a segunda melhor explicada por outros vínculos que não o comprometimento organizacional (RODRIGUES; BASTOS, 2010, p.132).

Dessa forma, visando diferenciar o comprometimento organizacional de outros vínculos, a escala de Bastos e Aguiar (2015), empregada na pesquisa desta tese, reuniu itens

originalmente presentes nas escalas de comprometimento desenvolvidas por Mowday, Porter e Steers (1982), Meyer e Allen (1991), Rego (2003) e Medeiros (2003), além de itens que compõem a dimensão “aceitação íntima” da escala de consentimento organizacional de Silva (2009). A escala completa é composta por doze itens, que integram um único fator, que restringe o comprometimento ao seu enfoque afetivo. Importante ainda ressaltar a noção de que estar comprometido revela sempre um aspecto positivo tanto para o indivíduo quanto para a organização, indicando tratar-se de um vínculo propiciador de motivação e prazer perante a organização empregadora (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015).

3.2.2 O vínculo do consentimento organizacional

Ao desenvolver uma escala para avaliar o vínculo do consentimento organizacional Silva e Bastos (2015, p. 93) partiram da seguinte questão central: “É pertinente considerar um trabalhador obediente, que segue as normas, como comprometido com a organização”? Os autores sustentam que um trabalhador que apenas obedece e cumpre o que lhe é mandado, submetendo-se à autoridade do superior imediato para manter-se vinculado à organização, não perder as recompensas ou não sofrer punições, é um trabalhador vinculado por consentimento (SILVA; BASTOS, 2010) e não por comprometimento.

O conceito de consentimento surgiu na literatura da sociologia do trabalho, especialmente nos estudos de Burawoy (1979, 1983). O autor realizou pesquisa etnográfica na década de 1970 e relatou os resultados no livro *Manufacturing Consent* (Burawoy, 1979), expressão traduzida para o português como “a fabricação do consentimento” (SILVA; BASTOS, 2015). Na sequência, outro autor, Halaby (1986), com base nos estudos de Burawoy (1983) e na teoria da autoridade (WEBER, 1984), analisou o apego do trabalhador à organização, apontando que as relações entre empregador e empregados são estabelecidas no cerne de vínculos de autoridade. Halaby (1986) concluiu que o termo consentimento deve ser utilizado para tratar o vínculo entre o trabalhador e a organização sem referência a aspectos afetivos ou psicológicos, privilegiando, exclusivamente, a relação de subordinação que se estabelece entre empregador e empregado, que é governada pela crença, por esses autores, de que esses são seus respectivos papéis sociais nas organizações.

Seguindo esse conceito, a escala de consentimento organizacional empregada nesta tese (SILVA; BASTOS, 2015) é uma revisão e refinamento da versão preliminar da escala proposta pelos autores em estudo anterior (SILVA; BASTOS, 2010). Inicialmente, o construto foi concebido a partir de uma estrutura bidimensional, reunindo os construtos

latentes de obediência e aceitação íntima, porém análises posteriores indicaram que o conteúdo da dimensão aceitação íntima muito se aproximava do componente ativo do comprometimento, demonstrando sobreposição entre as duas variáveis latentes.

A escala de consentimento (ECO), de Silva e Bastos (2015, p. 100) é, portanto, uma escala unifatorial, empregada para avaliar o grau de obediência do trabalhador às regras e normas da organização, ou seja, “consentir pressupõe que o trabalhador tende a fazer, a cumprir o que lhe é demandado porque se sente na obrigação de fazê-lo, ante as relações de poder e autoridade que se estabelecem entre gestor e subordinado”.

Assim, após os ajustes em sua definição inicial, o consentimento organizacional foi operacionalizado da seguinte forma:

A tendência do indivíduo em obedecer ao seu superior hierárquico que representa a organização à qual trabalha. Ao obedecer às demandas oriundas da organização, pressupõe-se que o indivíduo consente com o cumprimento das ordens devido às relações de poder e autoridade que se estabelecem entre gestor e subordinado, assim como pela percepção de que a chefia sabe melhor o que o trabalhador deve fazer (SILVA; BASTOS, 2015, p. 97).

O emprego da escala de consentimento, em conjunto com outras escalas (como a do comprometimento e a do entrincheiramento), permite diferenciar os trabalhadores que são efetivamente comprometidos daqueles que se ajustam aos papéis prescritos na hierarquia organizacional.

3.2.3 O vínculo do entrincheiramento organizacional

Segundo Bastos *et al.* (2013), a essência do vínculo do entrincheiramento envolve o fato do trabalhador se sentir preso à organização por não conseguir visualizar melhor alternativa para cobrir suas necessidades e expectativas. Rodrigues e Bastos (2015) acrescentam não ser possível falar de uma permanência espontânea do trabalhador entrincheirado, mas sim em decorrência de sua necessidade.

Rodrigues (2009) propõe o conceito teórico do entrincheiramento organizacional alicerçada nos estudos de Becker (1960) e Mowday, Porter e Steers (1982). Rodrigues (2009) explica que a transposição do conceito de entrincheiramento para o contexto organizacional representa a busca do indivíduo pela “trincheira” na organização, como uma forma de proteção, segurança, garantias de estabilidade, manutenção de seu *status quo* e fuga de outras perdas associadas à sua saída. Nesse sentido, o vínculo de entrincheiramento estabelecido entre indivíduo e organização não inclui desejo, mas sim necessidade. Rodrigues e Bastos (2015, p. 108) definem o entrincheiramento organizacional como

a tendência do indivíduo a permanecer na organização devido às perdas associadas à sua saída, como benefícios, vantagens financeiras, investimentos no ajustamento ao cargo, redes de contatos, entre outras que restringem a percepção de alternativas de emprego que as supram.

O construto é composto por três dimensões: (i) ajustamento à posição social e (ii) arranjos burocráticos impessoais, provenientes da teoria de *side bets* de Becker (1960), e (iii) limitação de alternativas. No que se refere à dimensão ajustamento à posição social, de acordo com Rodrigues e Bastos (2012), significa que o vínculo de entrincheiramento que o trabalhador desenvolve com sua organização empregadora é em razão da necessidade de preservar as adequações que foram realizadas para adaptação à organização, como treinamentos, tempo para conhecer os processos organizacionais e as atribuições da função.

A dimensão arranjos burocráticos impessoais é definida por Rodrigues e Bastos (2015) pela estabilidade e ganhos financeiros que seriam perdidos caso o trabalhador deixasse a organização, como férias, feriados pagos, participação nos lucros, remuneração variável, benefícios de assistência médica, odontológica, previdência privada, aposentadoria, entre outros. Os mesmos autores caracterizam a dimensão limitação de alternativas como sendo a dificuldade do indivíduo em perceber outras oportunidades de emprego disponíveis, por acreditar que não há alternativas para mudar de organização, por não achar vantajosas as ofertas que recebe ou por ver dificuldades para inserção em outras empresas, como idade avançada ou necessidade de conhecimentos muito específicos.

O emprego da medida de entrincheiramento organizacional, de Rodrigues e Bastos (2015), em conjunto com as escalas de comprometimento e consentimento, adotadas nesta tese, permite identificar as principais tendências que vinculam os trabalhadores às suas organizações empregadoras. Segundo os autores, o entrincheiramento não é necessariamente um vínculo negativo ou oposto ao comprometimento, pois é desejável, pelas organizações, um certo nível de entrincheiramento para reduzir as chances de os trabalhadores deixarem a organização.

3.3 Engajamento e comprometimento: diferenças conceituais e aplicações equivocadas

É importante evidenciar a diferença que existe entre os conceitos de comprometimento e engajamento, muitas vezes utilizados indiscriminadamente e sem base conceitual que ajude na correta compreensão e tratamento de ambos os fenômenos.

Os conceitos de comprometimento e engajamento, embora estejam relacionados, apresentam significados diferentes. De acordo com estudos mais recentes (RODRIGUES;

BASTOS, 2010; BASTOS; AGUIAR, 2015), o comprometimento se refere à atitude das pessoas e à ligação (vínculo) com a organização, enquanto que o engajamento não é nenhuma atitude, mas sim o grau em que os sujeitos se encontram concentrados e absorvidos no desempenho dos seus papéis (SAKS, 2006).

O emprego indiscriminado entre os conceitos de engajamento e comprometimento organizacional, como se tratassem do mesmo fenômeno, de acordo com Fleck e Inceoglu (2010), se deve à diversidade de conceitos que tem cercado os estudos sobre comprometimento, conforme já mencionado neste capítulo. A abordagem empregada por Meyer e Allen (1991) ao comprometimento, definindo-o como um estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização e que se manifesta a partir de três tipos de componentes (afetivo, de continuação e normativo), pode ter contribuído para a falta de clareza na distinção entre os conceitos de comprometimento e engajamento.

O termo engajamento também sofre de confusão conceitual, tanto em seu emprego no mercado de trabalho quanto na academia. Welch (2011, p. 329) explica que a raiz do termo ‘engajamento do trabalhador’ se encontra em trabalhos acadêmicos, no entanto, foi em grande parte empregado em temáticas voltadas para negócios e consultoria na década de 1990: “Agora o conceito está atraindo cada vez mais atenção dos acadêmicos, especialmente de estudiosos das disciplinas de negócios e gestão, psicologia e comportamento organizacional”.

No campo do comportamento organizacional, Kahn (1990) foi o pioneiro a conceituar o engajamento por meio de pesquisa empírica, explicando que as pessoas engajadas se dedicam e se expressam fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante a realização de uma atividade. Nessa pesquisa o autor identificou três condições psicológicas que podem levar ao engajamento dos trabalhadores na execução de suas tarefas: (i) quando sentem que é uma tarefa significativa; (ii) quando percebem que é seguro realizar a tarefa; (iii) quando estão disponíveis para tal. Segundo Kahn (2010, p. 22), “essas três condições, tomadas em conjunto, determinam o quanto de si mesmas as pessoas contribuem para o desempenho das tarefas”.

Ainda no campo do comportamento organizacional, Schaufeli *et al.* (2006, p. 702) definiram o engajamento no trabalho como “um estado mental positivo e satisfatório relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção”. O conceito foi operacionalizado por Schaufeli *et al.* (2002), em uma escala de 17 itens que mensuram as dimensões vigor, dedicação e concentração relacionadas, denominada *Utrecht Work Engagement Scale*. Comprometimento, conforme exposto neste capítulo, é um vínculo afetivo entre o trabalhador e sua organização, de natureza mais duradoura, diferente do

engajamento, que é apresentado como um estado psicológico no qual as pessoas se encontram envolvidas ao realizar um trabalho específico, o qual pode variar de intensidade ao longo do tempo, conforme definem Fleck e Inceoglu (2010, pp. 31-32): “Trabalhadores que estejam ‘altamente engajados’ hoje podem se sentir menos engajados amanhã devido a razões situacionais”.

Levantamento realizado por Shen e Sha (2020) sobre o emprego do conceito de engajamento na área de relações públicas demonstrou a predominância de trabalhos que conceituam o engajamento como a forma pela qual as organizações, tanto corporativas quanto sem fins lucrativos, interagem com seus públicos por meio de ferramentas de mídia social, como *Facebook*, *Twitter* e *Youtube*, sendo tais interações operacionalizadas na forma de curtidas, compartilhamentos, visualizações e comentários.

Além dessa aplicação, as autoras indicaram o conceito de Forster e Junker (2005, *apud* SHEN; SHA, 2020, p. 2) para engajamento no campo das relações públicas: “ação bidirecional, de dar e receber, entre organizações e seus públicos de interesse, para trazer benefícios para todas as partes relacionais envolvidas e sociedade em geral” (tradução nossa.). Com base na revisão teórica feita por Shen e Sha (2020), o conceito de engajamento dialógico no campo das relações públicas não havia sido operacionalizado para que pudesse ser testado empiricamente.

Vale ainda ressaltar o surgimento de um novo conceito (SACKS, 2006) envolvendo o fenômeno do engajamento e que amplia sua manifestação do nível individual para o nível organizacional. É o engajamento organizacional, o qual, igualmente, tem sido confundido com o comprometimento organizacional, mas que se manifesta de forma diferente e é particularmente importante para o campo da comunicação, conforme afirma Welch (2011, p. 341, tradução nossa):

Engajamento organizacional é um estado psicológico dinâmico e mutável que liga os trabalhadores a suas organizações, manifesto no papel de performar como membros da organização ao desempenhar suas funções fisicamente, cognitivamente e emocionalmente, e é influenciado no nível interno pela comunicação organizacional.

Welch (2011) considera a compreensão sobre a natureza do engajamento especialmente importante para o campo da comunicação organizacional devido ao escopo do trabalho desenvolvido pelas áreas de comunicação no âmbito interno, dedicado a gerar motivação e atitudes positivas dos trabalhadores perante o trabalho.

No dia a dia dos departamentos de Comunicação de grandes organizações no Brasil, é possível afirmar, pelos depoimentos dos profissionais entrevistados para esta tese, que

prevalece o emprego do termo engajamento de acordo com o conceito utilizado pelo campo das relações públicas (SHEN; SHA, 2020), relacionando-o às interações dos públicos com as redes sociais. O engajamento surge muitas vezes como medida da efetividade de uma ação de comunicação, conforme declarou a gestora da organização do setor de Agronegócios:

“Engajamento é a participação nos eventos promovidos, participação no retorno das pesquisas pós os eventos, no grau de atingimento de muito bom, bom ou ruim, atendeu a expectativa, nesse sentido. Nas redes sociais, as menções e compartilhamentos, o quanto o cara expressa de maneira voluntária, compartilha uma mensagem da empresa ou uma ação da empresa. Essa é a forma de mensurar o trabalho da comunicação sobre o engajamento. Os nossos KPIs [sigla em inglês para key performance indicators, equivalente a indicadores-chave de performance, em português] estão em cima dessas manifestações.”

Já para o gestor da organização do setor de Serviço Público (GSP), *“engajamento é as pessoas se mobilizarem pra colaborar a atingir determinado objetivo”*, o que se alinha com o conceito de comunicação engajadora, de acordo com Welch (2011, p. 339, tradução nossa.):

O engajamento é influenciado pela comunicação interna, sendo uma prática organizacional com potencial para, efetivamente, fazer convergir os valores da organização com os valores dos trabalhadores, envolvendo-os com os objetivos organizacionais.

A autora sugere ainda uma definição para engajamento organizacional como sendo

um estado psicológico dinâmico e mutável, que conecta os trabalhadores às suas organizações, manifestado pela dedicação empenhada por esses trabalhadores na realização do trabalho, expressa física, cognitiva e emocionalmente, e influenciada pela comunicação organizacional interna (WELCH, 2011, p. 341, tradução nossa).

Assim, sendo um estado psicológico, o engajamento pode mudar ao longo do tempo, particularmente devido a mudanças no trabalho, como no caso do início de um novo emprego, ou quando o trabalhador assume mais responsabilidades em suas funções, ou ainda por ser afetado por mudanças estruturais na organização. Por outro lado, o comprometimento organizacional, por ser um vínculo afetivo do trabalhador com sua organização, se apresenta como um fenômeno de natureza mais duradoura e baseada em valores e crenças compartilhadas.

3.4 O conceito de comprometimento organizacional sob a ótica da comunicação organizacional

A expressão ‘comprometimento organizacional’ é usada frequentemente na bibliografia especializada em comunicação organizacional. É comum autores mencionarem que as ações de comunicação e de relações públicas têm como finalidade o

“comprometimento dos indivíduos com a organização” (BUENO, 2013; OLIVEIRA; NADER, 2017; FRANÇA, 2011; FOSSÁ, 2014; GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011). Os textos relacionam o comprometimento organizacional com a satisfação e a permanência do indivíduo na organização, e também para referendar o êxito de campanhas comunicacionais, na medida em que significa o cumprimento de metas e objetivos organizacionais.

Na área de relações públicas, pesquisa realizada por Linda Hon e James Grunig (1999) apresentou bases teóricas para explicar o fenômeno do comprometimento organizacional. O estudo demonstra que é possível medir a qualidade dos relacionamentos com base em quatro indicadores: reciprocidade de controle, confiança, satisfação e comprometimento. Para os autores, o comprometimento é “a medida na qual cada uma das partes sente ou não que o relacionamento vale o dispêndio de energia para mantê-lo ou promovê-lo” (HON; GRUNIG, 1999, p. 3). Para eles, uma vez que o comunicador estabelece as bases dos relacionamentos corporativos, os indicadores são considerados medidas para avaliar os resultados das relações estabelecidas. Os indicadores de qualidade dos relacionamentos podem ser utilizados não somente como mensuração do quanto as pessoas estão cooperando para atingir as metas organizacionais, mas também para verificar se elas estão se vinculando afetivamente aos valores da empresa.

Uma das finalidades da manutenção de relacionamentos positivos entre públicos e organização é alcançar o vínculo do comprometimento. Segundo Rodrigues e Bastos (2011), as organizações dependem essencialmente da presença, articulação, vinculação, afeto e comprometimento dos trabalhadores para conseguir seus objetivos e propósitos organizacionais.

Por outro lado, ao relacionar o comprometimento organizacional com a área da comunicação organizacional e relações públicas, é necessário lembrar que a comunicação, sendo uma atividade meio, tem como uma de suas finalidades analisar cenários (FERRARI, 2011) e, em seguida, estabelecer estratégias de ação com o objetivo de proporcionar bem-estar aos indivíduos para então atingir os objetivos das organizações. Desta forma, se alcançaria a função do ‘comunicador ativista’ (HOLTZHAUSEN, 2016), cuja missão vai além das práticas instrumentais, para alcançar a perspectiva relacional (MARQUES; MAFRA, 2018), estágio que permite que o comunicador colabore na resolução de conflitos e dilemas que ocorrem cotidianamente entre líderes e liderados nas organizações.

Pesquisa realizada por esta autora (PRAGANA VIDEIRA, 2021a) no catálogo de teses e dissertações da Capes entre os anos de 2013 e 2018¹⁸ e em todos os artigos da Revista *Organicom*¹⁹, desde sua criação em 2004 até 2018, visou analisar como a literatura especializada em comunicação organizacional e relações públicas estava tratando o conceito do comprometimento.

Após a realização dos procedimentos metodológicos para a pesquisa²⁰, no catálogo da Capes foram encontrados 18 documentos, sendo cinco teses e 13 dissertações que obedeciam aos critérios definidos, englobando as áreas da Comunicação Organizacional, Jornalismo, Publicidade e Semiótica. Somente a tese de Amaral (2018) empregou o comprometimento no sentido de vínculo organizacional em interface com a comunicação usando teorias e autores para justificar o conceito. O termo comprometimento organizacional constava no título da tese e nas palavras-chave. Trata-se de uma tese de doutorado de 2018 sobre as interfaces entre comunicação e comprometimento organizacional no âmbito de cooperativas, que demonstrou bons níveis de comprometimento afetivo em quatro cooperativas analisadas.

Nos demais 17 trabalhos, a palavra comprometimento aparecia de diversas formas de uso corrente do termo (e não como vínculo com a organização). Na linguagem cotidiana, o termo ‘comprometimento’ pode significar compromisso com relação a um determinado alvo, significando o grau de atenção, de esforço e cuidado que a pessoa destina ao realizar algo ou um estado de lealdade a algo, podendo também referir-se a produtos indesejados, como, por exemplo, comprometer no sentido de prejudicar ou impedir (BASTOS, 1994).

Com relação à revista *Organicom*, foram analisadas as 29 edições entre 2004 e 2018. Dos 68 artigos selecionados, constatou-se que apenas quatro (5,9%) referendavam o comprometimento organizacional por meio de conceito científico, seja como vínculo organizacional, a partir de referências dos autores do campo da administração e psicologia, como Meyer e Allen (1991) e Bastos *et al.* (2013), seja como um dos fatores do relacionamento organizacional com base em autores do campo da comunicação organizacional e relações públicas (HON; GRUNIG, 1999).

Os temas abordados pelos quatro artigos que apresentaram o comprometimento organizacional com base científica variaram entre (i) mensuração da eficácia das relações públicas; (ii) análise de escala de relacionamento organizacional; (iii) gestão do

¹⁸ A plataforma Capes só passou a oferecer acesso aos trabalhos completos em meio eletrônico a partir de 2013.

¹⁹ Classificação Qualis-Capes B1 em Ciências Sociais Aplicadas, principal periódico do país no campo da comunicação organizacional e relações públicas.

²⁰ Os detalhes dos procedimentos metodológicos podem ser observados no artigo “Comprometimento organizacional na comunicação organizacional e relações públicas: uso do conceito em publicações científicas”, publicado pela edição 37 da revista *Organicom*, referenciado nesta tese.

relacionamento líderes-liderados; e (iv) apresentação de pesquisa sobre a relação entre informação, comunicação e comprometimento organizacional para o engajamento dos funcionários nos projetos de responsabilidade social. Apenas o último incluiu o termo comprometimento tanto no título como nas palavras-chave.

Três desses artigos basearam-se no conceito de comprometimento como um dos quatro indicadores de relacionamentos organizacionais com seus públicos, propostos por Hon e Grunig (1999). Entre esses está o artigo de Linda Hon (2005), cujo objetivo foi discutir sobre a diversidade de indicadores empregados na mensuração da eficácia das práticas das relações públicas. Nele, o comprometimento surge como um dos indicadores da qualidade dos relacionamentos. Vale destacar que Linda Hon (2005) também citou Meyer e Allen (1984) como referências clássicas sobre o conceito de comprometimento, explicando o fenômeno como uma conexão emocional entre a organização e seus públicos.

Bonfadini e Kirst (2007) analisaram a construção e a validação de uma escala de relacionamento organizacional, proposta por Bonfadini (2007). A escala, denominada de integrativa, é do tipo multi-itens, formada pelos construtos comprometimento, confiança, cooperação, poder e satisfação. Citando Hon e Grunig (1999), o comprometimento é conceituado pelos autores como a medida na qual as partes sentem e acreditam que vale a pena gastar energia para manter e expandir o relacionamento, apresentando duas dimensões: comprometimento contínuo, relativo a uma determinada linha de conduta, e comprometimento afetivo, derivado de uma orientação emocional.

O artigo de Lima (2010) abordou a importância e a gestão dos relacionamentos por meio da comunicação dirigida para os resultados da ouvidoria. O autor cita o trabalho de Bonfadini (2006) que, por sua vez, segue a definição de Hon e Grunig (1999) para o comprometimento como um dos indicadores de relacionamento de longo prazo.

O quarto artigo, além de conceituar o comprometimento organizacional, incluiu o termo no título e nas palavras-chave. Fachinelli *et al.* (2013) realizaram pesquisa interna para estudar a relação da informação e da comunicação com o comprometimento, considerado como suporte para o engajamento dos funcionários das empresas em seus projetos de responsabilidade social. As autoras incluem o comprometimento como um dos temas cada vez mais presentes nas organizações por estar associado a diferenciais competitivos e fazem referência a Bastos (1994).

Os oito artigos selecionados na categoria vínculo organizacional sem qualquer base científica discutiram a contribuição da comunicação na geração do comprometimento de

funcionários com a organização, porém sem apresentar definição do construto comprometimento ou referencial teórico que pudesse embasar o emprego do termo.

Neste grupo destacam-se dois trechos que mostram como o termo comprometimento foi utilizado e não definido:

Observamos que a obtenção da participação foi uma tônica do projeto, com a conquista do *comprometimento* de várias áreas e níveis da organização. Estes aspectos reforçam a importância da participação das pessoas como sujeitos (participantes ativos) e não como objetos (passivos) no processo de construção do futuro, o que vinculamos ao modelo de comunicação baseado nos estudos culturais (FELISBINO, 2004, p. 105, grifo nosso).

A palavra comprometimento foi mencionada no artigo de várias formas: (i) com o sentido de vínculo dos funcionários com os objetivos organizacionais; (ii) uso no sentido de compromisso com o processo de mudança; (iii) emprego do compromisso da liderança como indicador de sucesso do projeto; (iv) uso no sentido de compromisso dos parceiros como indicador do sucesso do projeto. Porém, em nenhum momento encontram-se definições ou embasamentos para sustentar tais empregos.

Em outro texto, se destaca a seguinte frase: “Os jovens têm sinalizado para a importância de duas posturas novas a serem observadas na administração moderna: a flexibilidade organizacional e a descentralização do poder (...) pois criam condições para o efetivo *comprometimento* dos públicos internos” (BUENO, 2013, p. 67, grifo nosso). Este trecho faz parte de um artigo teórico que busca evidenciar a necessidade de mudanças importantes no modelo de gestão e nas posturas dos gestores das organizações brasileiras, em particular nos processos, ações e estratégias de comunicação que caracterizam a comunicação interna. Propõe a introdução do sistema de liderança aberta para garantir o efetivo comprometimento dos funcionários, favorecer a construção de um clima organizacional saudável e reter os verdadeiros talentos das organizações. O artigo refere-se ao comprometimento dos funcionários da geração Y no sentido de vínculo com a organização, porém não trabalha com conceitos ou construtos para definir o que o comprometimento organizacional significa.

Os demais 56 artigos empregaram a palavra comprometimento mediante o uso corrente do termo, com os seguintes significados: compromisso, caráter, identificação, valor, obrigação, responsabilidade e demais usos da linguagem cotidiana em diversos contextos (governança, mudança cultural, responsabilidade social, gestão de crise, entre outros).

O levantamento aqui apresentado se baseou unicamente na análise dos textos pesquisados, o que deu margem à suposição de que tanto o campo da comunicação

organizacional, quanto as relações públicas, como subárea da comunicação (FRANÇA; FERRARI, 2007), apresentam lacunas epistemológicas e conceituais a serem transpostas, pois a falta de referenciais teóricos na produção científica de um determinado campo (e subcampo) de estudo pode ocasionar sua fragilidade científica.

Nos depoimentos colhidos durante as entrevistas com os gestores e suas equipes de Comunicação das organizações que fizeram parte do corpo amostral desta tese também foi notada uma grande dispersão conceitual sobre comprometimento organizacional na forma como os profissionais se referiram aos objetivos das ações de comunicação.

Tal dispersão ficou especialmente evidente nas palavras da gestora de Comunicação da organização do setor de Varejo, que definiu o comprometimento de várias formas: (i) como sendo uma dedicação pessoal na qual apenas a empresa e seu propósito importam; (ii) como engajamento com a companhia; (iii) alinhamento com a companhia e, por último, voltou à primeira versão, ou seja, (iv) o quanto a pessoa é capaz de se doar pela companhia. De certa forma, a definição está de acordo com o conceito de comprometimento no que diz respeito à confluência de valores e propósitos entre trabalhadores e suas organizações empregadoras, mas não acerta ao trazer o olhar de ganho apenas pelo lado da empresa e ao confundir comprometimento com engajamento.

As constatações aqui apresentadas colocam em discussão a precariedade teórica do campo da comunicação organizacional especificamente em relação ao tema do comprometimento organizacional, oferecendo oportunidades para o desenvolvimento de pesquisas que abordem a interface da comunicação com os vínculos organizacionais, sejam eles o comprometimento, o consentimento ou o entrincheiramento. A nova lógica da comunicação deve ter o comprometimento organizacional como um vínculo a serviço das liberdades individuais, respeitando valores e significados do sujeito e não como uma estratégia articulada pela alta direção das organizações somente para atingir seus objetivos de negócio.

São desafios que cercam as relações de trabalho, principalmente no Brasil, que tem vivido tempos de crise de confiança institucional e corporativa nos últimos anos. Assim, cresce a importância de se buscar clareza sobre como se estabelecem os vínculos organizacionais e como a comunicação pode influenciá-los, especialmente em relação à busca pela construção de relações de confiança entre trabalhadores e suas organizações empregadoras, temática a ser abordada no próximo capítulo que trata dos processos de comunicação no contexto organizacional contemporâneo.

4 A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL INTERNO

O capítulo busca compreender a influência que a comunicação pode exercer nas relações entre trabalhadores e suas organizações empregadoras no contexto contemporâneo e tem por objetivo específico analisar a influência das práticas de comunicação interna na promoção do vínculo afetivo, conceituado como comprometimento organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015).

Foi utilizado como referencial teórico sobre comunicação e sua função de influência no apoio ao vínculo afetivo enfoques de vários autores contemporâneos (DEETZ, 2010, 2001, 1992; MUMBY, 2010, 2009; MARQUES; MAFRA, 2018; MAFRA; MARQUES, 2015; HALLAHAN *et al.*, 2007; HEIDE *et al.*, 2018) que contribuem para a análise sobre o potencial que os processos comunicacionais internos apresentam na estruturação da realidade organizacional contemporânea e, desta forma, buscou-se adotar um enfoque que vai além da visão subalterna e funcionalista da comunicação como foi tratada na primeira metade do século XX.

Como resultado final, é apresentada uma estrutura conceitual do processo de comunicação que serviu de base para a elaboração da pesquisa de campo e que teve como objetivo identificar quais são os fatores, relacionados aos processos de comunicação, que são capazes de influenciar a formação não só do comprometimento, mas também dos vínculos consentimento e entrincheiramento, entre trabalhadores e suas organizações empregadoras.

4.1 Comunicação organizacional: funções e evolução de conceitos

A formação do campo da comunicação organizacional teve, como principais influências, os campos da administração, sociologia, psicologia social, antropologia, linguística e teoria da comunicação (RUÃO, 2004; KATZ; KAHN, 1978; THAYER, 1972; BARNARD, 1938). Suas origens remontam ao período da Revolução Industrial e, a partir da década de 1940, o interesse de estudiosos, sobretudo norte-americanos, tratou de dar uma forma mais apropriada aos trabalhos antes realizados pela escola de relações humanas (KUNSCH, 2009). Os primeiros estudos que buscaram sistematizar o campo da comunicação organizacional, especialmente na década de 1960 em diante, (REDDING, 1972; THAYER, 1961 e 1968) abordavam assuntos como liderança, satisfação do trabalhador, redes de informações e ambientes de comunicação (KUNSCH, 2009).

A origem multidisciplinar e o fato dos estudos sobre a comunicação no âmbito das organizações terem surgido de uma necessidade do mundo do trabalho, cujo modelo foi

sustentado pela produção de publicações dirigidas aos públicos de interesse específicos e pela necessidade de transmissão de informações (MARQUES; OLIVEIRA, 2015), fez emergir o viés funcionalista do campo, definindo a comunicação como instrumento de controle e gestão a serviço dos interesses organizacionais e enfaticamente denominado por Deetz (1992) de “colonização corporativa”. Para o autor, o trabalho da comunicação organizacional estava voltado a fomentar o discurso da alta direção sobre o papel que a organização deveria exercer na vida das pessoas. A função ‘colonizadora’ da comunicação organizacional junto ao público interno, muitas vezes de forma não explícita, também foi comentado por Mumby (2010, p. 21) ao sugerir que:

Mesmo teorias relativamente sofisticadas, como a da cultura corporativa, são enraizadas em um modelo específico de controle, no qual o objetivo é moldar as próprias práticas de criação de sentido e identidades de membros da organização.

Autores como Kreps (1990) apresentam a visão administrativa da comunicação como um processo por meio do qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e das mudanças que nela ocorrem. Para este autor, a comunicação organizacional desempenha uma função de fonte de informação para os membros da organização, reforçando a perspectiva instrumental e de fluxo de mão única.

Tal visada advém de uma perspectiva que buscava (e ainda busca) ser legitimadora dos comportamentos organizacionais e dos interesses da sociedade pós-moderna, caracterizada pelas premissas do controle, da tecnificação da vida social e do domínio de processos produtivos humanos mediante os padrões tayloristas/fordistas implantados pelas empresas nos anos 1970 (ANTUNES; DRUCK, 2014), e tendo como eixo organizador a supremacia de uma racionalidade instrumental, responsável pelo entendimento da comunicação pela perspectiva informacional (MAFRA; MARQUES, 2015).

O paradigma clássico-informacional, segundo Oliveira e Paula (2007), tem por base a bipolarização entre emissores e receptores que assumem papéis fixos, evidenciando a tendência passiva do receptor, considerado um receptáculo de informações²¹. Apesar da construção de mensagens e da transmissão de informações serem elementos imprescindíveis aos processos de comunicação, na atualidade não se pode reduzir o processo de comunicação a tais elementos, dada a sua complexidade e a vulnerabilidade do contexto. De acordo com Morin (2015, p. 57): “Não se deve acreditar que a questão da complexidade só se coloque

²¹ Esse formato espelha um dos primeiros modelos para o estudo da comunicação, proposto por Harold D. Lasswell, em 1948. Lasswell desenvolveu sua concepção a partir de uma ampliação do modelo de comunicação de Aristóteles (Emissor – Mensagem – Receptor) exposto na Arte Retórica (MARTINO, 2013).

hoje em função dos novos progressos científicos. Deve-se buscar a complexidade lá onde ela parece em geral, ausente, como, por exemplo, na vida cotidiana”.

Morin (2015), ao descrever o paradigma complexo, necessário para melhor se compreender as relações sociais e o contexto interno das organizações na contemporaneidade, afirma que a vida cotidiana é, de fato, uma vida em que cada um joga vários papéis sociais, dependendo de onde se encontrar, seja em casa, no trabalho, com amigos ou desconhecidos, e que cada ser tem dentro de si uma multiplicidade de identidades e um mundo de fantasias e de sonhos que acompanham o indivíduo durante a sua vida. Isso significa dizer que as pessoas apresentam expectativas, que podem vir a ser semelhantes ou únicas, com relação às organizações onde trabalham e que, portanto, os relacionamentos necessitam de atenção por parte de gestores e responsáveis pelas dinâmicas internas dessas mesmas organizações.

Nesse sentido, o paradigma clássico-informacional parece não dar mais conta da necessidade constante de construção, desconstrução e reconstrução de sentidos dentro das organizações (BALDISSERA, 2011) por ser um simplificador dos processos comunicacionais. É preciso ir além e enfrentar a tradição dos estudos organizacionais que tomaram – e ainda tomam-, na visão de autores da linha crítica, como Mafra e Marques (2015, p. 185), “a comunicação como uma espécie de substância concreta, amalgamada por supostas técnicas capazes de produzir harmonia com os sujeitos e controlar suas opiniões, seus comportamentos e suas expectativas”.

Complementando essa reflexão, Wolton (2011) enfatiza que os processos tecnológicos que promovem velocidade e abundância de acesso a informações em tempo real acabam dando à comunicação um papel mais amplo do que o de “tornar algo comum”, tão em voga nos anos em que prevalecia a noção da comunicação como promotora de uma aldeia global de necessidades e comportamentos homogêneos. Segundo o autor:

Vigora menos atualmente o sentido clássico de compartilhamento de valores comuns e mais a ideia de convivência atrelada à necessidade de conciliar lógicas antagônicas. Ontem comunicar era compartilhar e reunir, ou unir. Hoje, é mais conviver e administrar descontinuidades (WOLTON, 2011, p. 26-27).

Sob esse aspecto, admite-se haver espaço para uma perspectiva crítica da análise dos processos comunicacionais (DEETZ, 2010, 2001, 1992; MUMBY, 2010, 2009) e que permite um olhar sobre a comunicação organizacional não somente como instância de instrumentalização e controle (GAULEJAC, 2007), mas como fenômeno social da imprevisibilidade e do ineditismo (BAUMAN, 2001; GIDDENS, 1991).

Compreender que a comunicação *nas e das* organizações assume cada vez mais um papel agregador entre seus diversos públicos é um raciocínio que encontra respaldo na teoria da criação de sentido de Weick (2009, 1995), que preconiza que uma organização não deve ser percebida como algo estável, constante ou objetiva, mas em permanente produção e reprodução de sentido por meio dos processos de comunicação de seus membros. Weick (2009, 1995) e Mumby (2009) passaram a empregar o termo em inglês *organizing* para indicar uma concepção contemporânea das organizações como entidades vivas e em constante transformação pela dinâmica das interações sociais.

O século XXI nasce com uma nova visão de mundo, mais fluida e imprevisível, no qual as barreiras de tempo e espaço se desfazem na velocidade dos deslocamentos de dados, produtos, informações e pessoas, impulsionadas pela globalização e pela tecnologia da informação (BAUMAN, 2001). Nesse sentido, as organizações que desejem permanecer vivas necessitam exercitar a capacidade relacional da comunicação, a partir da concepção de que “os processos de informação e de comunicação contribuem para estruturar, por meio das múltiplas interações, um novo espaço público baseado num vínculo social mais dinâmico e frágil” (WOLTON, 2011, p. 25).

Talvez o exemplo mais contundente e próximo da capacidade agregadora que a comunicação vem demonstrando no mundo organizacional contemporâneo seja o protagonismo que os processos comunicacionais desempenharam (e ainda desempenham) desde que a Organização Mundial de Saúde decretou, em março de 2020, a necessidade do distanciamento social como prevenção da contaminação pelo novo coronavírus, tema já apresentado no Capítulo 2. Uma das entrevistadas desta tese, gestora de Comunicação de uma organização do setor de Varejo (GV), comentou como a área de Comunicação cresceu por conta do distanciamento social: *“houve reconhecimento por parte da liderança sobre o papel fundamental da comunicação pela pró-atividade, velocidade e pelo conteúdo que a gente estava entregando mesmo em meio a uma pandemia”*.

Em seguida, a gestora de Comunicação da organização do setor de Energia (GE) também demonstrou essa mesma percepção ao afirmar que: *“o que a gente fez foi transformar toda a nossa comunicação, fortalecer a comunicação digital e eu acho que foi muito positivo na verdade. A crise trouxe visibilidade para a área, a percepção de que se não tivesse a gente as pessoas iam ficar perdidas, que foi muito boa”*.

Por meio das entrevistas com os profissionais de Comunicação das empresas que fizeram parte da amostra para esta tese, foi possível observar que a comunicação interna, como processo e área de apoio estratégico às organizações, sofreu, por conta desses desafios,

mudanças disruptivas, resultado das novas demandas das empresas, principalmente junto aos trabalhadores em *home office*. Além das adaptações com relação aos canais de contato com as equipes, foi necessário abordar temas como vulnerabilidade humana, cansaço e medo do desconhecido.

É possível afirmar que o formato de trabalho, quase que totalmente virtual, como vem sendo realizado por boa parte das equipes de setores administrativos das organizações desde março de 2020, acabou por explicitar o paradigma da Escola de Montreal sobre organização e comunicação e a relação entre ambas. Por essa vertente, as organizações não são objetos. Elas se expressam por meio das ações e palavras das pessoas que as constituem, bem como pela tecnologia que esses indivíduos utilizam. A comunicação é o meio de realizar essas ações. De acordo com Taylor e Casali (2010, p. 73), “uma organização é uma configuração de pessoas, tecnologias, edifícios e objetos que se mantêm unidos pela mais frágil das amarras: a comunicação”. Da mesma forma, Mumby (2009, p. 202) comenta que ainda se opera com um modelo de organização muito estático e baseado na ideia de contêiner. Nas suas palavras:

Vemos as organizações como lugares “nos quais” as pessoas trabalham e as pesquisamos como tais, em vez de pensarmos sobre as práticas de organização e as formas com que as pessoas se organizam por meio da comunicação e de sistemas de significação fora do contexto físico das organizações (grifo do autor).

Historicamente, quando o assunto era sobrevivência econômica das empresas, a comunicação interna costumava não ter o mesmo valor estratégico que outros tipos de comunicação, como o relacionamento com a mídia, por exemplo (XIFRA, 2020). A crise sanitária com a qual o mundo convive desde março de 2020, no entanto, pode ter contribuído para aumentar a importância dos processos comunicacionais internos para o nível de prioridade estratégica, dado que as organizações precisaram, de forma intensa e rápida, gerenciar suas equipes a distância e prover informações sobre como evitar a contaminação pelo vírus. A pandemia pode ter impulsionado o que Putnam (2009) denominou de “metáfora do vínculo”, ao conceituar a forma de comunicação organizacional em que os participantes se conectam a partir de relacionamentos que transcendem as barreiras físicas por meio de novas tecnologias da informação, novos formatos organizacionais e redes de relacionamento globais.

4.1.1 A comunicação como constituinte da organização

Muito se tem publicado sobre a importância da comunicação atuar de forma estratégica no âmbito das organizações, ou seja, deixar de ser uma função apenas tática e

instrumental para atuar de maneira estratégica, considerando a questão humana e social para agregar valor às organizações (KUNSCH, 2016). Nas palavras da autora,

a comunicação deve ajudar as organizações a valorizar as pessoas e a cumprir sua missão, atingir seus objetivos globais, contribuir na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos (KUNSCH, 2016, p. 45).

Ao defender que a comunicação necessita pautar-se pela perspectiva humana no contexto contemporâneo do trabalho, Kunsch (2016) assevera que, em sua perspectiva mais racional e clássica, a dimensão estratégica da comunicação se assemelha muito com a instrumental por estar relacionada com a visão pragmática da comunicação, com vistas à eficácia e aos resultados, considerada um fator que agrega valor à organização e aos negócios apenas. Ferrari (2016a, p. 146) complementa que

a comunicação organizacional é definida como o processo que visa conseguir o equilíbrio sustentável entre a visão e a missão estabelecidas pela coalização dominante e as expectativas daqueles que compõem a organização, na busca de uma rede sistêmica que permita a satisfação de ambos os lados, público e organização.

A perspectiva racional da comunicação cumpre o que Frederic Taylor (1970) apresentava como sendo a forma científica de administrar, ou seja, fazendo com que os objetivos da organização, definidos pela alta direção, fossem seguidos, sem se preocupar com o diálogo. O que se observou é que esta perspectiva pode induzir à existência de organizações com altos índices de insatisfação e alienação e baixos índices de comprometimento organizacional, levando a relações onde impera o vínculo do consentimento organizacional (SILVA; BASTOS, 2015).

Hallahan *et al.* (2007, p. 7, tradução nossa), em oposição à perspectiva racional da comunicação, trazem a noção de que a comunicação estratégica é aquela que atua para que a organização alcance seu propósito enquanto ator social e reforçam que “a ênfase está na aplicação estratégica da comunicação para que a organização desempenhe seu papel como um ator social para promover sua missão”.

Pela conceituação de Hallahan *et al.* (2007), a comunicação estratégica deve ir além de somente empregar técnicas ligadas a gestão, *marketing*, relações públicas, comunicação política, *marketing* social e campanhas, atuando como constitutiva da organização. Essa concepção teve origem na Escola de Montreal (TAYLOR, 2005, 1993), que, na época, definiu a comunicação como organização e a organização como comunicação. Por essa vertente as organizações emergem de interações que ocorrem transversalmente, de baixo para cima, de

cima para baixo e horizontalmente, o que significa que as organizações são produtos de processos contínuos de comunicação e de geração de sentido.

Heide *et al* (2018) contribuíram para a compreensão a respeito de como a “comunicação estratégica” tem sido abordada pelo campo. Os autores realizaram pesquisa em artigos publicados entre os anos de 2007 e 2017 no periódico *International Journal of Strategic Communication*²². Segundo a pesquisa, os tópicos mais frequentes no período foram gestão da comunicação, planejamento, segmentação de audiência, *design* de mensagem, construção de relacionamento, campanhas e avaliação da comunicação, temas considerados por Heide *et al* (2018) como questões tradicionais do campo das relações públicas. Pelos temas levantados, segundo os autores da pesquisa, predominaram temáticas voltadas para a gestão, privilegiando gestores e suas ações, interpretado como um sinal da forte predominância da comunicação gerencialista, baseada em um discurso de instrumentalidade (DEETZ, 1992). Segundo eles, “esse entendimento também envolve uma visão tradicional da racionalidade, onde é dado como certo que é possível controlar e gerenciar as partes interessadas” (HEIDE *et al.*, 2018, p. 455, tradução nossa).

Pesquisas como esta apontam que no atual contexto das organizações, a comunicação continua sendo muitas vezes tratada como apenas uma das muitas atividades organizacionais e como mais uma ferramenta de gestão. Reconhecendo a predominância do viés funcionalista da comunicação nas organizações, Deetz (2010, p. 84) sinaliza a necessidade de novas formas para se analisar a comunicação no âmbito organizacional quando afirma que:

Presta-se atenção à transmissão de significado, de informação, de conhecimento e aos efeitos de diferentes mensagens. Entretanto, a comunicação, cada vez mais, vem sendo reconhecida como o processo pelo qual as organizações existem e como ponto central para a análise da produção e reprodução organizacionais.

A perspectiva da comunicação como constitutiva da organização, tradução para o termo em inglês *Communicative Constitution of Organizations* (CCO), vem sendo abordada por pesquisadores europeus e norte-americanos, como a que pode contribuir para um maior desenvolvimento do campo da comunicação organizacional a partir de um paradigma menos racional e instrumental. Conforme Heide *et al* (2018, p. 455, tradução nossa.):

A perspectiva do CCO é interessante em pelo menos duas maneiras: em parte porque se abre para novas abordagens metateóricas, e em parte porque convida a uma visão mais ampla de quais tipos de atores e atividades de comunicação podem ser percebidas como essenciais para a comunicação organizacional estratégica.

²² Periódico de responsabilidade do Departamento de Comunicação Estratégica da Lund University, Helsingborg Sweden.

Para explorar na prática o conceito da comunicação constitutiva da organização, Heide *et al.* (2018) desenvolveram o projeto “A organização comunicativa” (*The communicative organization*), de 2014 a 2017, em onze organizações suecas, públicas e privadas, tendo como alvo três grupos: lideranças, trabalhadores sem cargo de liderança (colegas de trabalho) e profissionais responsáveis pela comunicação. O objetivo foi encontrar semelhanças e diferenças de percepção em relação a diversos aspectos da comunicação estratégica²³. Apesar de ser uma pesquisa centrada exclusivamente em organizações suecas, os achados são especialmente importantes para ampliar a compreensão e análise sobre como ocorrem os processos comunicacionais em grandes e complexas organizações contemporâneas, uma vez que a amostra foi composta por organizações que chegavam a contar com efetivos de até 50 mil pessoas.

Os resultados da pesquisa mostraram que os trabalhadores são críticos sobre a comunicação da alta administração de suas empresas. Dos entrevistados, 36% discordaram da declaração de que a alta administração estivesse fornecendo informações claras aos funcionários e 23% não tinham nenhuma confiança na alta administração. Curiosamente, na pesquisa aplicada nesta tese, foram obtidos dados que confirmam os resultados de Heide *et al.* (2018) e que serão apresentados no Capítulo 6.

Heide *et al.* (2018) buscaram também saber como os funcionários percebiam a comunicação de seus líderes imediatos. As questões diziam respeito a aspectos como disponibilidade do gestor, abertura para *feedback*, comunicação de objetivos e convite ao diálogo. Em contraste com a alta liderança, os resultados demonstraram que líderes de nível médio geralmente são muito apreciados por suas equipes, outro resultado que está em sintonia com os dados da presente tese.

Segundo Heide *et al.* (2018), à medida que as organizações se tornam cada vez mais complexas, o conteúdo da comunicação também se torna mais complexo e ambíguo. Portanto, gestores em todos os níveis precisam ser capazes de traduzir mensagens e convidar a todos para falar sobre questões complexas, ou seja, gestores precisam atuar como criadores de sentido. Nas palavras dos autores: “líderes de nível médio têm um papel fundamental como comunicadores, ao traduzir, informar, dar sentido, apoiar e fornecer *feedback* aos funcionários a fim de coordenar as ações em direção aos objetivos organizacionais” (HEIDE *et al.*, 2018, p. 461, tradução nossa).

²³ Para mais detalhes sobre a pesquisa ver artigo de Heide *et al.* (2018), Disponível em: <https://www.tandfonline.com/loi/hstc20>. Acesso em: 22 nov. 2021.

Os dados obtidos nas fases qualitativa e quantitativa da presente pesquisa de doutorado também trouxeram evidências de que a liderança imediata desempenha um papel primordial na criação de uma comunicação mais dialógica e próxima dos trabalhadores. Os gestores de Comunicação entrevistados comentaram que realizam cursos de capacitação de líderes comunicadores. A gestora da organização do setor de Varejo (GV) informou sobre a implantação de um canal direto com as lideranças e de um programa *gamificado* entre os líderes para incentivar a relação entre eles e suas equipes. A gestora da organização do setor de Agronegócios (GA) afirmou que a espinha dorsal do sistema de comunicação é a comunicação face a face e que promove a realização de encontros presenciais (café com o presidente, por exemplo), tanto entre os trabalhadores de áreas administrativas quanto operacionais. As respostas dadas pelo público interno das quatro organizações que participaram da amostra da presente pesquisa de doutorado demonstraram percepção positiva dos respondentes sobre a comunicação do líder imediato como promotora de diálogo, *feedback* e atenção às necessidades pessoais dos trabalhadores. No entanto, assim como os resultados apresentados por Heide *et al* (2018), esta pesquisa de doutorado não resultou em percepção positiva do público interno com relação à comunicação da alta liderança, como está apresentado no Capítulo 6.

A respeito de como ocorre a comunicação entre colegas, a pesquisa de Heide *et al.* (2018) mostrou alta concordância (94%), entre os trabalhadores, com a afirmação: “Eu contribuo para criar um bom diálogo no meu grupo de trabalho”. Além disso, 85% concordaram com a afirmação “Costumo dar *feedback* para meus colegas”. Um funcionário caracterizou o clima de comunicação no local de trabalho da seguinte forma: “Neste local temos uma forma de comunicação muito casual e direta. Muitas vezes resolvemos vários problemas durante o almoço” (HEIDE *et al.*, 2018, p. 462, tradução nossa).

A pesquisa realizada por Heide *et al.* (2018) trouxe ainda dados interessantes sobre o foco de atuação dos profissionais de comunicação. Quando questionados sobre suas principais responsabilidades, as respostas mais citadas foram: reuniões internas, *website* da empresa, comunicação com clientes / consumidores / cidadãos (ou seja, públicos externos). Também foram citadas atividades ligadas à intranet, gestão da marca, relações com a mídia e, em seguida, na sétima posição, comunicação da liderança (suporte para líderes). Interessante notar, entretanto, que tanto os gestores quanto os profissionais de comunicação disseram perceber a "comunicação da liderança" como a área de comunicação mais importante para conseguir os objetivos organizacionais. O estudo empírico também ilustrou não ser suficiente se concentrar apenas na comunicação dos gestores, sendo também vital incluir a contribuição

dos colegas de trabalho para que a comunicação seja estratégica dentro do conceito da comunicação constitutiva da organização.

A partir desse conceito (CCO), é possível afirmar que a comunicação organizacional é o processo que visa obter o equilíbrio sustentável entre os objetivos (visão, missão e propósito) estabelecidos pela alta liderança e as expectativas daqueles que compõem a organização, “na busca de uma rede sistêmica que permita uma satisfação de ambos os lados, públicos e organização” (FERRARI, 2016a, p. 146). Formatos comunicacionais que fomentem o diálogo e a participação interna dos trabalhadores de uma organização na construção dessa rede sistêmica de produção de sentido são, portanto, os que mais se aproximam da ideia da comunicação como constituinte da organização.

A análise de conteúdo realizada com base nas entrevistas com os profissionais de Comunicação das quatro organizações da amostra desta tese ressaltou a predominância de práticas de comunicação ainda bastante em linha com o paradigma funcionalista do campo e em sintonia com a pesquisa de Heide *et al* (2018). Apesar disso, evidenciou-se a visão de alguns entrevistados de que a comunicação tem potencial para atuar de forma proativa e estratégica como constituinte da organização, desde que exista compreensão e espaço dentro das estruturas organizacionais para tal. Conforme declarou a gestora de Comunicação da organização do setor de Energia (GE): *“pra mim esse é o sonho de consumo, eu queria que a empresa enxergasse isso da comunicação, que a gente pode resolver um problema dela, que só a comunicação daria conta de resolver alguns problemas”*.

A visão aspiracional da gestora do setor de Energia reflete o que Hallahan *et al.* (2007), Heide *et al.* (2018), Taylor e Casali (2009), Mumby (2009), entre outros autores da linha crítica, defendem sobre o que, potencialmente, a comunicação é capaz de agregar às organizações desde que possa atuar não apenas como uma ferramenta informacional e sim como o que torna a organização possível de existir em função do seu papel de promotora de sentido entre os vários públicos com os quais as organizações se relacionam. Como atestam Heide *et al.* (2018, p. 457, tradução nossa):

A perspectiva da comunicação como constitutiva da organização (CCO) deixa claro que a comunicação não pode ser reduzida a uma única profissão ou função organizacional (independentemente de se usar comunicação corporativa, relações públicas ou marketing), porque a comunicação é um processo que atravessa toda a organização e é constitutivo de sua própria existência.

Concluindo, no processo da comunicação interna, a abordagem da comunicação como constitutiva da organização se mostra em linha com a evolução dos conceitos que cercam a

temática do comprometimento organizacional no que tange ao estudo da comunicação como “um processo que se completa na medida em que as pessoas constroem, compartilham e trocam significados, chegando a desenvolver uma narrativa coletiva como resultado de seus relacionamentos” (FERRARI, 2016b, p. 69, tradução nossa).

4.2 Comunicação interna: uma abordagem relacional e afetiva

Como reforço à necessidade de ampliar o enfoque da comunicação para uma perspectiva dialógica em meio aos processos de comunicação organizacional (MAFRA; MARQUES, 2015; MARQUES; MAFRA, 2018), tem-se a compreensão da comunicação como um processo de construção e disputa de sentidos, que entende as interações como gestos políticos, ao instituírem espaços de negociação, luta simbólica e enfrentamento do poder (BALDISSERA, 2009).

As mudanças advindas do fenômeno da globalização e da sociedade em rede, tratadas no Capítulo 2, apontam para a necessidade de que as organizações passem a adotar formatos mais interativos e relacionais em suas práticas diárias com o público interno. Conforme argumenta Wolton (2011, p. 15), “a revolução do século XXI não é a da informação, mas a da comunicação. Não é a da mensagem, mas a da relação”.

Marques e Mafra (2018) apontam para uma mudança e uma passagem gradual de uma perspectiva transmissiva e instrumental da comunicação organizacional para uma perspectiva relacional, assentada na centralidade da linguagem e do discurso, indo além de uma função meramente informacional. Nas palavras dos autores,

Considerar a comunicação interna nos contextos organizacionais de trabalho como uma questão de técnica de transmissão de informação, mas também de gestão total pelos estrategistas organizacionais, é ignorar a participação do trabalhador como interlocutor ativo na construção deste processo de comunicação (MARQUES; MAFRA, 2018, p. 3).

Pesquisadores da área da comunicação (DEETZ, 2001, 2010; MUMBY, 2009, 2010; TAYLOR, 2005; MARQUES; MAFRA, 2013) passaram a tratar a comunicação como um processo de produção de sentido ao apontar que as relações são tornadas possíveis dentro das organizações pelos processos comunicacionais, capazes de criar espaços de diálogo que propiciem a existência de vínculos afetivos entre empresas e seus empregados de forma a trazer ganhos para ambos os lados (DEETZ, 2001).

Verčič, Verčič e Sriramesh (2012) demonstraram, por meio de pesquisa empírica, que a comunicação interna apresenta-se como uma função de gestão responsável pela

comunicação intraorganizacional no contexto interdisciplinar, integrando elementos de gestão de recursos humanos, comunicação e *marketing*. A pesquisa de Verčič, Verčič e Sriramesh (2012) também apontou o setor de Comunicação Interna como a área responsável pela divulgação de informações e de gestão e produção de mídias internas. Ainda segundo os autores, a função de alinhamento dos objetivos individuais aos objetivos organizacionais surgiu como uma das tarefas a ser cumprida pela comunicação interna, por meio de ações que visam promover engajamento, lealdade e motivação por parte dos funcionários aos objetivos organizacionais. Tais achados se assemelham ao que autores da linha crítica definem como função gerencialista da comunicação (DEETZ, 2001, 2010; MUMBY, 2009, 2010).

Em uma perspectiva funcionalista e transmissiva, a comunicação interna emerge como um conjunto de mensagens que circulam no contexto de uma dada organização, existindo previamente às relações e geralmente determinada por processos organizacionais e gerenciais específicos (MARQUES; MAFRA, 2018). No entanto, tal perspectiva, de natureza presumivelmente assimétrica de seus fluxos e focada numa visão mais controladora do papel da comunicação com o público interno, possivelmente já não encontre eco no mundo corporativo contemporâneo, no qual é marcado pela cultura do neocapitalismo e pela flexibilização das relações de trabalho, tema também tratado no Capítulo 2.

Dessa forma, os autores apresentam a perspectiva relacional da comunicação em contraposição à perspectiva transmissiva. O Quadro 3 traz os principais elementos que caracterizam as tensões entre as duas perspectivas, transmissiva e relacional.

Quadro 3 - Perspectivas em conflito para apreender a comunicação interna

Perspectiva transmissiva	Perspectiva relacional
O poder dos altos executivos (centralizador) impõe o fazer e o ser dos sujeitos. Culto à empresa. Passividade dos funcionários.	Prática do diálogo: ouvir, refletir, evitar o pré-julgamento, reconhecer os interesses dos envolvidos, investir no potencial de cada um.
Dificuldade de diálogo e de escuta. A dominação e a subordinação são marcadas por uma tensão entre poder e resistência que afeta a ação coletiva na organização.	Estabelecido o diálogo que nos remete à conversação política, à proximidade e ao reconhecimento da diversidade, uma temporalidade distendida se opõe ao imediatismo e à impessoalidade.
A fala se dá por meio de boletins/comunicados e nem todos os que integram o ambiente interno estão dispostos ao diálogo e à colaboração que vigora apesar das discordâncias.	O diálogo exige mais investimentos em lideranças e menos em mídias, tempo, competência, habilidades e relacionamento. Diálogos são extremamente exigentes e requerem abertura à alteridade: acolhimento e doação.

Fonte: Adaptado de Marques e Mafra (2018, p. 3)

A perspectiva transmissiva está em linha com o enfoque funcionalista da comunicação interna, conforme Rebechi, 2008 (*apud* MARQUES; MAFRA, 2018, p. 4): “um conjunto de ações comunicacionais que devem ser planejadas conforme as diretrizes da organização com o propósito de gerenciar os processos comunicacionais entre esta (representada pela alta administração) e os trabalhadores”. Tal perspectiva destaca a comunicação pela sua função de ser “uma ferramenta estratégica de gestão”, onde ser estratégico significa contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais de forma efetiva: “Por essa visão, comunicação é artefato que, se bem utilizado, poderia supostamente alcançar o encantamento e o controle” (MARQUES; MAFRA, 2018, p. 5).

Observando-se a abordagem comunicacional de algumas organizações brasileiras, verifica-se que, com a ‘intenção de manter o trabalhador motivado e comprometido’, muitas vezes são criados dispositivos, como políticas de gestão, recompensas financeiras e campanhas motivacionais (PRAGANA VIDEIRA, 2021a). No entanto, nem sempre esses dispositivos são eficazes para alcançar o verdadeiro comprometimento do trabalhador com a organização, ou, em outras palavras, nem sempre esses dispositivos de compensação financeira ou de comunicação persuasiva são capazes de desencadear a criação do vínculo afetivo do trabalhador com sua organização.

Pensar a comunicação no ambiente de trabalho além das técnicas de transmissão de informações significa, pela proposta de Marques e Mafra (2018), adotar a sua perspectiva relacional, dando a oportunidade do trabalhador participar como um interlocutor ativo no processo comunicacional. É uma proposição que contraria a versão burocrática das organizações que não permitem o confronto de propósitos porque pressupõem que os empregados são conscientes de que devem apenas seguir as normas organizacionais, numa atitude de consentimento. Nas palavras de Marinho (1990, p. 9), “Os funcionários são, assim, comprometidos primordialmente com o alcance eficiente e efetivo de sua missão, missão esta imposta por outros, já que os objetivos últimos não são um produto de sua interação”.

Para que os processos comunicacionais possam atuar de forma a criar ambientes e espaços relacionais é necessário que a comunicação atue para esse fim. Mais especificamente, atue para criar ambientes abertos à escuta, ao diálogo e ao reconhecimento (MARQUES; MAFRA, 2018).

Segundo Sodré (2016), afeto é o nome recente para o que antes se designava como afecção, que se referia ao aumento ou diminuição da potência do agir, a exemplo da doutrina do filósofo Spinoza (2010, p. 163): “Por afeto compreendo as afecções do corpo, pelas quais sua potência de agir é aumentada ou diminuída, estimulada ou refreada, e, ao mesmo tempo,

as ideias dessas afecções”. Atualizando a compreensão do termo afeto, Sodré (2016, p. 28-29) explica que:

Hoje, termos como *afeição* ou *afecção*, provenientes de *affectus* e *affectio*, entendem-se como um conjunto de estados e tendências dentro da função psíquica denominada *afetividade*, mais especificamente uma mudança de estado e tendência para um objetivo, provocadas por causa externa. *Afeto*, por sua vez, com a mesma etimologia, refere-se ao exercício de uma *ação* no sentido B, em particular sobre a sensibilidade de B, que é um ser necessariamente vivo. (...) Ou seja, em linhas gerais, afeto pode muito bem equivaler à ideia de energia psíquica, assinalada por uma tensão em campos de consciência contraditórios. Mostra-se, assim, no desejo, na vontade, na disposição do indivíduo que, em busca do prazer, é provocado pela descarga da tensão (grifos do autor).

Conforme aprofundado no Capítulo 3, o comprometimento organizacional é um vínculo afetivo que envolve a existência de uma relação ativa por parte de trabalhadores que desejam dar algo de si mesmos a fim de contribuir para o bem-estar da organização na qual trabalham (RODRIGUES; BASTOS, 2010; MONDAY *et al.*, 1982). A comunicação, por sua capacidade de construção de sentido compartilhado, apresenta, portanto, a condição de colaborar para a existência de um ambiente organizacional capaz de inspirar nas pessoas esse desejo de permanência, desde que, como afirma Muniz Sodré (2016, p. 12), seja capaz de liberar o agir comunicacional “das concepções que o limitam ao nível da interação entre forças puramente mecânicas e abarque a diversidade da natureza das trocas, em que se fazem presentes os signos representativos e, principalmente, os poderosos dispositivos do afeto”.

4.3 Estrutura conceitual da influência entre a comunicação e os vínculos organizacionais

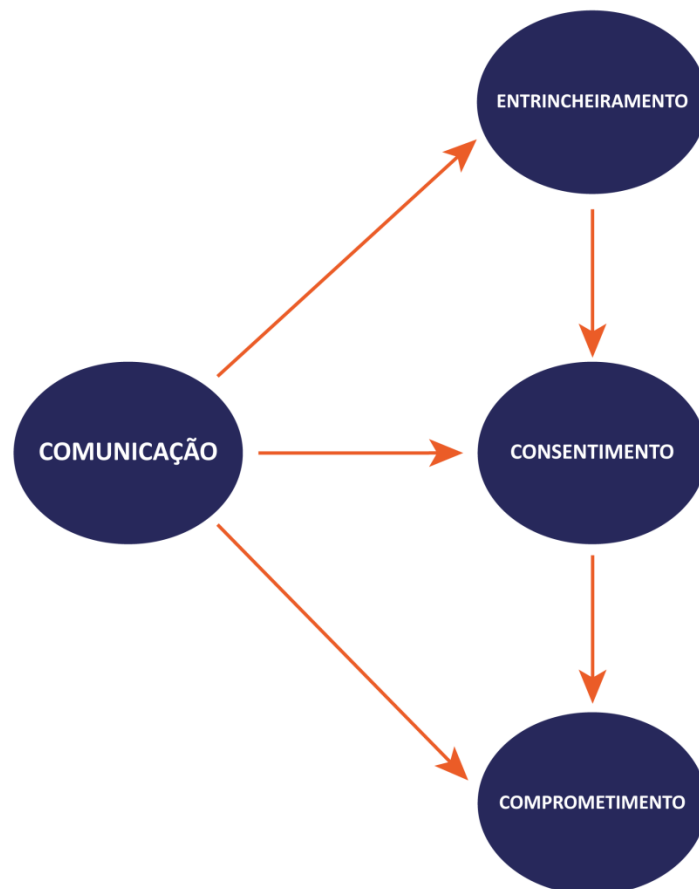
Deetz (2001) sugere três possíveis formas de se conceituar e estudar a comunicação organizacional. A primeira focaliza o desenvolvimento da comunicação organizacional como uma especialidade dos departamentos de Comunicação. A segunda foca na comunicação como um fenômeno que existe nas organizações e se reduz ao estudo sobre transferência de informações. O terceiro aspecto apresenta a comunicação como constituinte das organizações, ou seja, a comunicação seria a forma como uma organização pode ser descrita. A partir dessa terceira abordagem, o autor afirma que:

A teoria da comunicação pode ser usada para explicar a verdadeira produção de estruturas sociais, estados psicológicos, categorias de membros, conhecimento e assim por diante, em vez de ser conceituada simplesmente como um fenômeno entre outros nas organizações. O foco estaria no processo de organização por meio da interação simbólica, e não na "comunicação" dentro de uma "organização" (DEETZ, 2001, p 5, tradução nossa).

A comunicação organizacional, a partir da visão mais ampla proposta por Deetz (2001), pode, dessa forma, ser abordada como o processo que visa conseguir o equilíbrio sustentável entre os objetivos (visão, missão, propósito) estabelecidos pela alta liderança e as expectativas daqueles que compõem a organização, “na busca de uma rede sistêmica que permita uma satisfação de ambos os lados, públicos e organização (FERRARI, 2016a, p. 146).

Entendendo que os processos comunicacionais, na prática, atuam nas três dimensões apresentadas por Deetz (2001), ou seja, a que é representada por uma área especializada em comunicação, a representada pela função dessa área em termos informacionais e a dimensão responsável pela produção de sentido, corroborada pela proposta de Ferrari (2016a), a Figura 3 apresenta o que, idealmente, se buscou estudar nesta tese sobre de que forma a comunicação pode influenciar o vínculo do comprometimento, a partir de uma análise conjunta sobre como se dá a influência sobre os vínculos consentimento e entrincheiramento.

Figura 3 - Estrutura conceitual da influência entre a comunicação e os vínculos organizacionais



Fonte: O autor

Dessa forma, a Figura 3 tem a função de demonstrar que as práticas comunicacionais internas podem impactar diferentes vínculos organizacionais. Rodrigues e Bastos (2011) admitem que, mesmo entrincheirado, o trabalhador pode identificar-se com a organização e vincular-se afetivamente a ela. Silva e Bastos (2015) afirmam que o consentir também pressupõe que haja concordância autêntica em decorrência dos processos de identificação entre os valores individuais e organizacionais.

As práticas comunicacionais internas, constituídas por atividades que visam criar pontes entre os objetivos pessoais e os objetivos organizacionais, vista como uma perspectiva relacional (MARQUES; MAFRA, 2018) e constitutiva da organização (TAYLOR; CASALI, 2010; HALLAHAN *et al.*, 2007), podem ser promotoras de ambientes em que se permita a abertura ao diálogo entre líderes e liderados e entre colegas de trabalho (HEIDE *et al.*, 2018), proporcionando espaços relacionais que, por sua vez, dão aos trabalhadores o sentimento de respeito por perceberem que sua contribuição é importante para o alcance dos objetivos organizacionais, de acordo com a definição de comprometimento organizacional adotada para esta pesquisa (RODRIGUES; BASTOS, 2010; MONDAY *et al.*, 1982).

Assim, teoricamente, o vínculo do comprometimento pode ser impulsionado por práticas comunicacionais internas que proporcionem espaços dialógicos, relacionais e respeitosos (MARQUES; MAFRA, 2018).

Para o comprometimento afetivo, Meyer e Allen (1997) afirmam que são decisivas as experiências de trabalho consideradas realizadoras ou recompensadoras. Sugerem que o contexto apropriado para o seu desenvolvimento é aquele em que os trabalhadores percebem suporte, são tratados dignamente e sentem-se capazes de contribuir. Além disso, segundo a evolução sobre o que de fato define o vínculo afetivo dos trabalhadores com suas organizações empregadoras, surge a noção de que estar comprometido revela sempre um aspecto positivo tanto para o indivíduo quanto para a organização, indicando tratar-se de um vínculo propiciador de motivação e prazer perante a organização empregadora (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015).

Sendo este um modelo conceitual abstrato, foi necessário operacionalizar as práticas comunicacionais internas em fatores passíveis de análise por meio de metodologia científica aplicada a esta pesquisa de doutorado, detalhada no Capítulo 5, a seguir.

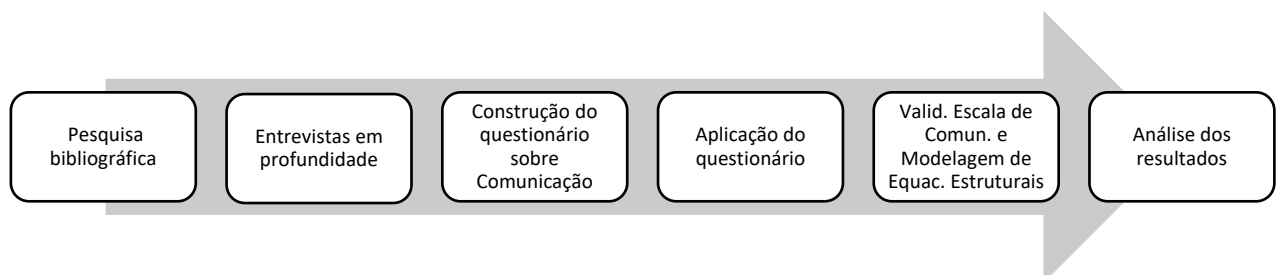
5 PERCURSO METODOLÓGICO

Este capítulo apresenta o percurso metodológico empregado para a consecução dos objetivos da pesquisa de doutorado. De acordo com Creswell (2010), o primeiro passo para quem desenvolve uma proposta de pesquisa é esclarecer as ideias filosóficas mais abrangentes a serem adotadas, pois essa informação ajudará a explicar o motivo da escolha da metodologia.

Desta forma, optou-se por uma mescla entre duas concepções filosóficas para guiar as ações da pesquisa: (i) o construtivismo social, para as etapas iniciais da investigação, cujo objetivo foi extrair sentido dos significados atribuídos aos processos comunicacionais contemporâneos por meio de entrevistas em profundidade com profissionais de Comunicação das organizações que fizeram parte da amostra; (ii) e o pós-positivismo para a etapa seguinte, que objetivou alcançar os objetivos (geral e específicos) da tese, através da aplicação de uma pesquisa entre os trabalhadores de áreas administrativas das mesmas organizações da amostra.

O percurso metodológico pode ser resumido nas etapas representadas pela Figura 4:

Figura 4 - Percurso metodológico da investigação



Fonte: O autor

A metodologia empregada buscou analisar possíveis associações entre a comunicação e os vínculos organizacionais (comprometimento, consentimento e entrincheiramento), levando em consideração os desafios que cercam as relações de trabalho no mundo contemporâneo.

As etapas descritas na Figura 4 visaram cumprir o objetivo principal da tese, que foi identificar como o processo de comunicação influencia o vínculo do comprometimento, incluindo ainda as relações com os vínculos do entrincheiramento e do consentimento, entre os trabalhadores e suas organizações empregadoras.

A metodologia adotada nesse estudo será explicada por meio das seções a seguir:

- 5.1) Caracterização da pesquisa
- 5.2) Unidades de análise e observação

- 5.3) Aspectos éticos envolvidos na pesquisa
- 5.4) Técnicas de coleta de dados
- 5.5) Técnicas de análise de dados

5.1 Caracterização da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa exploratória e explicativa, pois combina as características de ambos os níveis de estudo. Gil (1999) ressalta que a pesquisa exploratória é realizada, sobretudo, quando o tema escolhido é pouco conhecido, o que vai ao encontro do problema de pesquisa apresentado, que carece de aprofundamento científico sistematizado. A pesquisa apresenta também a característica explicativa, pois de acordo com Gil (1999), as pesquisas explicativas visam identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Para a consecução da pesquisa adotou-se a abordagem de métodos mistos sequenciais. Creswell (2010, p. 39) explica que “métodos mistos sequenciais são aqueles em que o pesquisador procura elaborar ou expandir os achados de um método com os de outro método”. Freitas e Jabour (2011, p. 9), asseguram que “a combinação metodológica é considerada uma forma robusta de se produzir conhecimentos, uma vez que se superam as limitações de cada uma das abordagens tradicionais (qualitativa e quantitativa)”.

Para Creswell e Plano Clark (2007), os resultados dos métodos qualitativos e quantitativos podem ser usados lado a lado para reforçar um ao outro.

5.2 Unidades de análise e observação

A unidade de análise é a influência da comunicação sobre os vínculos organizacionais (comprometimento, consentimento e entrincheiramento). As unidades de observação são os gestores de Comunicação e suas equipes de Comunicação Interna e os trabalhadores dos setores administrativos de quatro organizações que atuam no Brasil, escolhidas pelo tipo de amostragem não probabilística, por acessibilidade ou conveniência. Gil (1999, p. 104) argumenta que, ao optar por este tipo de amostragem, “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que eles possam, de alguma forma, representar o universo”. A opção por esse tipo de amostragem atendeu à necessidade de contar com fontes que fossem sensíveis ao objeto de pesquisa e organizações que autorizassem acesso aos trabalhadores de áreas administrativas para a execução da fase quantitativa da investigação. O perfil das organizações da amostra está descrito no Quadro 4.

Quadro 4 - Organizações da amostra

Organização	Tipo	Setor	Nº de trabalhadores no Brasil	Nº de trabalhadores das equipes administrativas
1	Capital Privado/Multinacional	Agronegócios	7.000	480
2	Capital Misto/Nacional	Serviço Público	12.800	3.924
3	Capital Privado/Multinacional	Energia	920	303
4	Capital Privado/Multinacional	Varejo	40.000	4.000

Fonte: O autor

Conforme já mencionado, a escolha das organizações atendeu ao tipo de abordagem por acessibilidade ou conveniência (GIL, 1999). Para obter um nível de validade interna considerada adequada (YIN, 2001), era necessário que as organizações que fizessem parte da amostra atendessem aos seguintes requisitos:

- Ser uma organização de grande porte com atuação no Brasil²⁴;
- Ter uma área de Comunicação liderada por gestor de reconhecida experiência e senioridade;
- Liberar o gestor de Comunicação para a entrevista em profundidade;
- Liberar a equipe de Comunicação Interna para a entrevista em grupo;
- Concordar com a aplicação de pesquisa *online* entre os trabalhadores dos setores administrativos.

Tendo as quatro organizações atendido aos requisitos propostos, os sujeitos de pesquisa que compuseram as unidades de observação da primeira etapa da investigação foram os gestores de Comunicação e, em seguida, os integrantes das equipes de Comunicação Interna (CI) de cada organização. O perfil dos sujeitos de pesquisa que participaram da etapa qualitativa da investigação está representado no Quadro 5.

²⁴ O IBGE classifica o porte das empresas por número de colaboradores. Indústrias de grande porte são aquelas que têm mais de 500 empregados. No setor de comércio e serviços são as que têm mais de 100 empregados. Informação disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em 3, set, 2021.

Quadro 5 - Sujeitos de pesquisa (fase qualitativa)

Entrevistados*	Gênero	Idade	Formação	Cargo ocupado/ Tempo de casa (na data da entrevista)	Reporte interno
GA	Feminino	56	Jornalismo	Head de Comunicação, Responsabilidade Social e Sustentabilidade / 3 anos	Vice-Presidência Recursos Humanos
GE	Feminino	44	Jornalismo	Diretora de Marca, Comunicação e Sustentabilidade/ 5 anos	Vice-Presidência Corporativa
GSP	Masculino	41	Economia	Superintendente de Comunicação / 2 anos	Presidência
GV	Feminino	42	Marketing	Gerente de Comunicação Corporativa / 2 anos	Diretoria de Desenvolvimento Humano e Organizacional
EA1	Feminino	34	Rel. Públicas	Coord. Sr. de CI / 8 meses	Head de Com. (GA)
EA2	Feminino	33	Jornalismo	Espec. PI de CI / 5 anos e meio	Coord. Sr. (EA1)
EA3	Masculino	27	Jornalismo	Analista Jr. de CI / 8 anos	Estrutura Local
EA4	Feminino	33	Jornalismo	Analista Sr. de CI/ 9 anos	Estrutura Local
EA5	Feminino	30	Jornalismo	Analista Pl. de CI / 4 meses	Estrutura Local
EE1	Masculino	40	Rel. Públicas	Coord. de CI / 2 anos e 2 meses	Diret. de Com (GE)
EE2	Masculino	21	Jornalismo	Estagiário / 1 ano e 7 meses	Coord. de CI (EE1)
EE3	Feminino	32	Jornalismo	Anal. CI (Contr.) / 1 ano e 8 meses	Coord. de CI (EE1)
EE4	Masculino	29	Jornalismo	Anal. Com. Sr / 2 anos	Coord. de CI (EE1)
ESP1	Feminino	45	Jornalismo	Gerente Engajamento / 28 anos	Super. Com. (GSP)
ESP2	Feminino	57	Letras	Analista de Gestão / 32 anos	Coord. Engaj. (ESP1)
ESP3	Feminino	58	Publ. Prop.	Analista de Gestão / 39 anos	Coord. Engaj. (ESP1)
ESP4	Feminino	58	Publ. Prop.	Analista de Gestão / 39 anos	Coord. Engaj. (ESP1)
ESP5	Masculino	50	Publ. Prop.	Analista de Gestão / 23 anos	Coord. Engaj. (ESP1)
	Masculino	30	Rel. Públicas	Analista de Gestão / 2 anos	Coord. Engaj. (ESP1)
(Continua)					

Entrevistados*	Gênero	Idade	Formação	Cargo ocupado/ Tempo de casa (na data da entrevista)	Reporte interno
EV1	Feminino	36	Jornalismo	Consultora CI / 8 anos e meio	Ger. Com. (GV)
EV2	Feminino	32	Rel. Públicas	Consultora de CI / 7 meses	Ger. Com. (GV)
EV3	Feminino	33	Jornalismo	Analista de CI (Contr) / 8 meses	Consult. CI (EV1)
EV4	Masculino	34	Design Gráf.	Analista CI / 1 mês	Consult. CI (EV2)
EV5	Feminino	20	Rel. Públicas	Estagiária CI / 1 mês	Consult. CI (EV2)

Fonte: O autor

* GA (Gestor de Comunicação Agronegócios); GE (Gestor de Comunicação Energia); GSP (Gestor de Comunicação Serviço Público); GV (Gestor de Comunicação Varejo); EA1,2,3,4,5 (Equipe de Comunicação Interna Agronegócio); EE1,2,3,4 (Equipe de Comunicação Interna Energia); ESP1,2,3,4,5 (Equipe de Comunicação Interna Serviço Público); EV1,2,3,4,5 (Equipe de Comunicação Interna Varejo)

Conforme demonstrado no Quadro 5, o perfil dos gestores entrevistados atendeu ao objetivo da seleção intencional dos participantes no sentido de demonstrar conhecimento e experiência para com a pesquisa (CRESWELL, 2010). Os quatro gestores são profissionais com comprovado tempo de atuação em gestão da Comunicação e ocupantes de cargos em nível executivo em suas respectivas organizações. Quanto às equipes de Comunicação Interna (CI) são constituídas por quatro a cinco profissionais, na sua maioria com formação em Comunicação Social (Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda e Design Gráfico), e são responsáveis pela execução dos processos internos de comunicação das organizações da amostra e, portanto, capazes de fornecer informações sobre como ocorrem os fluxos internos de comunicação.

Para a realização da etapa quantitativa da investigação a unidade de observação foi composta pelos trabalhadores dos setores administrativos. Este público foi escolhido por contar com pessoas que têm acesso mais facilitado aos dispositivos de comunicação *online* e também para proporcionar homogeneidade ao perfil da amostra.

5.3 Aspectos éticos envolvidos na pesquisa

O convite às organizações para participarem da pesquisa foi oficializado por meio de carta assinada pela pesquisadora e pela professora orientadora da tese ao gestor de Comunicação, explicando os objetivos, o cronograma e as fases da pesquisa. Na carta foi informado que todos os dados obtidos seriam de uso exclusivo para as análises do estudo

acadêmico e que tanto a identidade das organizações quanto dos informantes seria preservada.

Além da carta, foi emitido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para todos os que participaram da etapa qualitativa do estudo, os quais foram devidamente assinados e devolvidos à pesquisadora.

O questionário *online* foi distribuído internamente nas organizações pelos respectivos gestores de Comunicação. O texto de abertura do formulário explicava os objetivos da pesquisa e assegurava a confidencialidade dos dados de cada participante. Antes de dar início às respostas, os participantes precisavam concordar com os termos apresentados no próprio formulário.

Exemplares da carta-convite, do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e do texto introdutório do questionário *online* encontram-se disponíveis, respectivamente, nos APÊNDICES A, B e C.

5.4 Técnicas de coleta de dados

Com a finalidade de atender às abordagens qualitativa e quantitativa da tese, a coleta de dados foi executada em duas etapas, sendo uma relacionada ao método qualitativo e a outra relativa ao método quantitativo.

A primeira etapa foi a qualitativa. Para a sua realização foram desenvolvidos dois roteiros de entrevista semiestruturados, um para a entrevista com os quatro gestores, de forma individual, e outra com a participação conjunta dos integrantes de cada uma das quatro equipes de Comunicação Interna. Ao todo, foram realizadas oito entrevistas, todas com o uso de aplicativos de reunião remota, devido à necessidade de afastamento social recomendada pela Organização Mundial da Saúde para evitar o contágio da Covid-19.

Yin (2001) recomenda a realização de pré-teste para refinar os planos de coleta de dados e questões de pesquisa. O teste piloto do roteiro semiestruturado foi realizado no final de setembro de 2020 por meio de entrevista com a diretora de Comunicação de uma organização multinacional do setor de Alimentos. A entrevista teve duração de uma hora e 45 minutos e foi realizada com o uso de aplicativo de reunião remota. O resultado do pré-teste sinalizou a necessidade de redução das questões sobre a trajetória de carreira dos entrevistados para explorar mais a parte que evidenciasse a percepção sobre a influência das práticas de comunicação adotadas nos vínculos organizacionais, com maior ênfase para o vínculo afetivo (comprometimento). Após essa etapa piloto, os roteiros foram revisados e

ajustados para melhor cumprir o objetivo de obtenção dos dados qualitativos da investigação, tanto com os gestores quanto com suas equipes de Comunicação Interna.

A versão final do roteiro semiestruturado de entrevista com os gestores de Comunicação (APÊNDICE D) foi composto por 47 questões, que buscaram levantar informações para atender aos objetivos da pesquisa, de acordo com o referencial teórico e as dimensões selecionadas. O roteiro contemplou 21 questões sobre o perfil profissional dos comunicadores, responsabilidades e atividades da Comunicação Interna (CI); nove questões sobre as práticas comunicacionais; e 17 questões que abrangeram a compreensão dos gestores sobre o conceito do comprometimento e o entendimento dos mesmos sobre que tipo de influência a comunicação exerce sobre o mesmo, além de sua participação em assuntos organizacionais estratégicos. As entrevistas individuais com os gestores de Comunicação foram realizadas entre os meses de outubro e dezembro de 2020, todas no formato remoto, resultando em dez horas e 40 minutos de gravação no total.

Segundo Eisenhardt (1989), por meio do cruzamento de uma fonte com a outra, a constatação da realidade é mais forte e melhor sustentada. Dessa forma, o roteiro de entrevista com as equipes de CI (APÊNDICE E) visou obter informações mais precisas sobre os temas operacionais abordados nas entrevistas individuais com os gestores. O roteiro contou com 15 questões, divididas da seguinte forma: três questões sobre o perfil da equipe e estrutura organizacional; quatro questões sobre propósito, produtos e processos de comunicação; cinco questões sobre o entendimento da equipe sobre a relação entre comunicação, comprometimento e vínculos organizacionais e três questões sobre a percepção da equipe a respeito da atuação estratégica *versus* operacional da área.

Em função da necessidade de distanciamento social, esses encontros também ocorreram de forma remota sem a presença do gestor de Comunicação, entre os meses de outubro e dezembro de 2020, com duração entre duas horas e duas horas e meia, cada uma, perfazendo um total de oito horas e meia de gravação.

O Quadro 6 apresenta um resumo sobre a abordagem aplicada nas entrevistas com os gestores de Comunicação e equipes de Comunicação Interna para cada uma das três dimensões escolhidas para avaliar o objeto da investigação, de acordo com a fundamentação teórica adotada.

Quadro 6 - Resumo da abordagem aplicada às entrevistas em profundidade

Dimensões da Comunicação	Principais abordagens	Finalidade para a investigação	Referencial teórico
<p>1) Perfil profissional dos comunicadores, responsabilidades e atividades da Comunicação Interna (CI)</p>	<p>- Quais são as principais competências que um comunicador deve ter para exercer sua função na opinião dos entrevistados?</p> <p>- As atividades exercidas pela área de Comunicação são percebidas pelos profissionais de Comunicação entrevistados como sendo de caráter estratégico para o negócio ou são de caráter funcional?</p>	<p>Propiciar elementos para as análises cruzadas entre os dados obtidos na etapa qualitativa e quantitativa no que diz respeito aos aspectos ligados às competências dos gestores e responsabilidades funcionais das áreas de Comunicação.</p>	<p>Verčič; Verčič; Sriramesh (2012) Marques, Mafra (2018) Deetz (2010, 2001; 1992); Kunsch (2016) Ferrari (2011) Holtzhausen (2016) Grunig; Ferrari; França (2011)</p>
<p>2) Práticas comunicacionais internas</p>	<p>- Quais são os meios, conteúdos, objetivos, formatos e foco das práticas comunicacionais com os trabalhadores?</p> <p>- Os processos comunicacionais são de responsabilidade exclusiva da área de Comunicação ou existem outros agentes internos que também assumem o papel de comunicadores?</p>	<p>Propiciar evidências para a elaboração dos itens que compuseram a escala de comunicação submetida à avaliação dos trabalhadores das organizações da amostra por meio da pesquisa quantitativa.</p>	<p>Heide <i>et al</i> (2018); Deetz (1992); Mumby (2010); Putnam (2009, 1983); Marques e Oliveira (2015); Deetz (2010, 2001; 1992); Gaulejac (2007)</p>
<p>3) Participação da comunicação em assuntos organizacionais estratégicos e como área influenciadora dos vínculos organizacionais</p> <p>(Continua)</p>	<p>- Qual o nível de autonomia e poder decisório dos gestores de Comunicação?</p> <p>- A área de Comunicação tem assento no comitê executivo da organização?</p> <p>- Qual a compreensão dos gestores e suas equipes de CI sobre os conceitos que explicam os vínculos do</p>	<p>Propiciar elementos para as análises cruzadas entre os dados obtidos na etapa qualitativa e quantitativa no que diz respeito aos aspectos ligados ao poder influenciador da comunicação nas decisões estratégicas ligadas aos negócios e na criação, em especial, do vínculo do</p>	<p>Ferrari (2000, 2016a); Mumby, (2009); Bastos e Aguiar (2015); Rodrigues (2009); Silva (2009); Kahn (1990); Schaufeli <i>et al.</i> (2006); Sacks (2006); Welch (2011)</p>

Dimensões da Comunicação	Principais abordagens	Finalidade para a investigação	Referencial teórico
	comprometimento, consentimento e entrincheiramento e também sobre o fenômeno do engajamento?	comprometimento organizacional.	

Fonte: O autor

Conforme resumido no Quadro 6, os dados obtidos nas entrevistas sobre a dimensão **práticas comunicacionais internas** passaram pela técnica da análise de conteúdo (BARDIN, 2011) e, com base no referencial teórico, originaram o questionário sobre comunicação que fez parte do instrumento de pesquisa quantitativa. Dessa análise surgiram seis construtos que, por sua vez, foram desmembrados em assertivas para o questionário fechado. No total, foram criadas 36 assertivas (variáveis), demonstradas no Quadro 7, e que constituíram a escala propositiva da comunicação.

Os dados relativos às dimensões 1 e 3 (detalhadas no Quadro 6) também passaram pela análise de conteúdo, porém não foram abordados no questionário por não serem passíveis de avaliação pelos receptores dos processos comunicacionais (no caso, os trabalhadores das áreas administrativas). No entanto, proporcionaram ampla visão contextual sobre o problema de pesquisa para a etapa das análises e triangulação dos dados.

Os textos das assertivas passaram pela validação dos gestores de Comunicação entrevistados para os devidos ajustes semânticos com vistas à correta compreensão dos respondentes. Visando também garantir confiabilidade teórica, as assertivas foram avaliadas por cinco professores, sendo três do campo da comunicação e dois do campo da administração. Todas as contribuições foram analisadas e incorporadas ao instrumento e o texto final das assertivas/variáveis pode ser observado no Quadro 7.

Quadro 7 - Escala de comunicação propositiva

Construto	Assertivas/Variáveis
Comunicação do Líder Imediato	<p>1. Meu superior imediato constantemente me mantém informado sobre aspectos estratégicos da organização.</p> <p>2. Eu consigo entender os rumos estratégicos da organização pela forma com que meu superior imediato me comunica.</p> <p>3. Além da avaliação de desempenho anual, meu superior imediato oferece <i>feedback</i> (retorno) sobre meu trabalho sempre que necessário.</p> <p>4. Meu superior imediato compartilha comigo todas as informações, positivas ou negativas, sobre a organização.</p> <p>5. Confio mais no que meus superiores me contam do que nas informações que recebo dos meus colegas.</p> <p>6. Meu superior imediato está sempre atento às minhas dificuldades e necessidades de ordem pessoal (familiares e de saúde física e mental).</p> <p>7. Meu superior imediato cobra minhas tarefas de forma amigável, propiciando o diálogo.</p>
Comunicação da alta liderança	<p>8. As mensagens da alta liderança transmitem credibilidade sobre temas delicados que envolvem a organização.</p> <p>9. As reuniões de apresentação de resultados são oportunidades reais de aproximação da alta liderança com os trabalhadores desta organização.</p> <p>10. Tenho abertura para fazer perguntas diretamente ao presidente e/ou membros da alta administração da organização em reuniões para as quais sou convidado a participar.</p> <p>11. Busco participar das reuniões de resultado pois as informações apresentadas contribuem para a realização do meu trabalho.</p>
Comunicação afetiva (Continua)	<p>12. Campanhas internas com exemplos e depoimentos de colegas sobre desafios vencidos no trabalho demonstram que os valores organizacionais são vivenciados no cotidiano da organização. Continua</p> <p>13. A área da Comunicação é responsável pela divulgação das ações que a organização faz em prol da sociedade e do meio ambiente, o que reforça a minha identificação com a organização.</p> <p>14. Sinto-me respeitado ao ser informado sobre o que acontece na organização antes do público externo.</p> <p>15. Sinto-me acolhido quando a área da Comunicação se preocupa</p>

	<p>em realizar ações que extrapolam as atividades profissionais, como ações de voluntariado.</p> <p>16. Sinto-me parte da organização quando tenho autonomia para publicar informações pessoais e sobre meu trabalho nas redes sociais internas.</p> <p>17. Sinto-me motivado com os relatos publicados nas redes internas sobre superação e dedicação ao trabalho por parte dos colegas da organização.</p> <p>18. Meu interesse em trabalhar nessa organização aumenta quando recebo informações a respeito de projetos de natureza socioambientais, como apoio à diversidade, ajuda humanitária e preservação do meio ambiente.</p> <p>19. Percebo que o que é comunicado pelos meios de comunicação interna reflete o que a organização de fato faz na prática.</p> <p>20. Tenho orgulho em falar sobre a organização onde eu trabalho para meus familiares e amigos e nas minhas redes sociais pessoais.</p>
<p>Comunicação ligada aos negócios</p>	<p>21. Os planos estratégicos da organização são divulgados frequentemente pelos veículos e eventos de comunicação interna.</p> <p>22. A divulgação interna sobre os negócios da organização contribui para que meu trabalho atinja as metas propostas.</p> <p>23. A área da Comunicação envia informações na medida certa para que eu não me desvie do foco no meu trabalho.</p> <p>24. Os meios de comunicação interna dedicam espaço para abordar temas ligados a benefícios, ações sociais e atividades de lazer.</p> <p>25. A área da Comunicação produz comunicados e/ou realiza eventos para reconhecer a dedicação dos trabalhadores, sendo uma estratégia eficiente para o alcance das metas organizacionais.</p>
<p>Comunicação transmissiva x comunicação relacional</p> <p>(Continua)</p>	<p>26. Eu me sinto confortável para contribuir com conteúdos nos canais de comunicação interna (intranet, revista, newsletter, rede social interna, vídeos etc.).</p> <p>27. A área da Comunicação proporciona oportunidades para reforçar os relacionamentos entre os trabalhadores de diferentes áreas da organização.</p> <p>28. A permissão do uso de canais digitais (como intranet e <i>whatsapp</i>, por exemplo), para troca de informações sobre o trabalho aumentou minha participação em debates internos.</p> <p>29. A área da Comunicação desenvolve pesquisas para saber quais</p>

	<p>são os meios mais eficazes para se comunicar com os trabalhadores da organização.</p> <p>30. Há um equilíbrio de conteúdos entre o que é de interesse da organização e o que é de interesse dos trabalhadores nos materiais divulgados pela área da Comunicação.</p> <p>31. O conteúdo gerado pela área da Comunicação é ágil e atual, contribuindo para que eu esteja sempre atualizado sobre a organização.</p>
Comunicação em home office	<p>32. Os canais de comunicação virtual (<i>lives</i>, reuniões virtuais, redes sociais internas, vídeos e etc) auxiliaram o trabalho de <i>home office</i> durante a pandemia da Covid-19.</p> <p>33. A comunicação remota na pandemia serviu para eu conhecer melhor o presidente e/ou os membros da alta administração da organização via encontros virtuais periódicos.</p> <p>34. A área de Comunicação conquistou maior espaço na organização por conta da necessidade de encontrar novas formas para reduzir o distanciamento social durante a pandemia.</p> <p>35. Há uma preocupação por parte da organização em saber como eu me sinto (na realização do meu trabalho e sobre a minha saúde física e mental) na pandemia.</p> <p>36. Durante a pandemia, a área de Comunicação aumentou a quantidade de notícias aos trabalhadores.</p>

Fonte: O autor

A segunda etapa da investigação ocorreu na sequência da análise dos dados colhidos na etapa 1 e visou a construção do questionário com questões fechadas que foi submetido aos trabalhadores de setores administrativos das organizações da amostra (APÊNDICE F).

O questionário foi constituído de três partes: (i) dados sociodemográficos (identificação do setor da organização à qual o respondente pertencia, idade, gênero, escolaridade, nível hierárquico, tempo de casa); (ii) escala para avaliação da percepção dos trabalhadores sobre as práticas comunicacionais internas da organização; (iii) escala para avaliação dos vínculos organizacionais (comprometimento, consentimento e entrenchamento) presentes nas organizações.

As assertivas desenvolvidas para a escala de comunicação demonstradas no Quadro 7, em conjunto com os fatores das escalas propostas e validadas de comprometimento organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015), consentimento organizacional (SILVA; BASTOS, 2015) e entrenchamento organizacional (RODRIGUES; BASTOS, 2015), constituíram o questionário disponibilizado em formulário *online* pela plataforma *Google*

Forms, composto de 75 itens no total (36 itens sobre comunicação e 39 sobre os vínculos organizacionais).

As escalas seguiram o modelo *likert* (GIL, 1999), que solicita aos respondentes manifestarem sua concordância ou discordância em relação a cada um dos enunciados. Para a escala de comunicação, a graduação variou de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente), tendo o 3 como ponto neutro. As escalas dos vínculos organizacionais²⁵ apresentaram graduação de 1 (discordo totalmente) até 6 (concordo totalmente), sem ponto neutro.

A escala de comprometimento organizacional de Bastos e Aguiar (2015) foi composta inicialmente por itens originalmente presentes nas escalas de Meyer e Allen (1991), Mowday Porter e Steers (1982), Rego (2003) e Medeiros (2003). Além disso, foram incorporados à medida três itens que constituíam a dimensão de aceitação íntima do consentimento organizacional, como proposto por Silva e Bastos (2010). No total, 13 itens foram testados para a mensuração do comprometimento organizacional. O instrumento foi aplicado em uma amostra de 805 trabalhadores brasileiros de diferentes estados do Brasil e segmentos produtivos. O procedimento da análise fatorial exploratória resultou na retirada de um único item e a versão completa da medida foi composta de 12 itens.

A escala de consentimento organizacional, de Silva e Bastos (2015) é uma revisão e refinamento da versão preliminar da escala proposta pelos mesmos autores em 2010. No primeiro estudo a amostra foi formada por 721 trabalhadores de diversos estados brasileiros. No processo de validação, com o uso da análise fatorial exploratória dos 24 itens que constituíam o instrumento, 17 mantiveram-se na escala. Novos estudos foram realizados e a escala foi finalmente validada como uma escala unifatorial, formada por nove itens.

No primeiro estudo de validação da escala de entrincheiramento de Rodrigues e Bastos (2015), 721 trabalhadores de diversas organizações, estados e segmentos responderam aos questionários (RODRIGUES; BASTOS, 2012). A escala validada no primeiro estudo manteve os 22 itens iniciais. No segundo estudo, com acréscimo de 927 casos ao banco de dados e totalizando 1.648 trabalhadores, houve uma redução de itens, resultando nos atuais 18 itens da escala, distribuídos em três dimensões: (i) ajustamentos à posição social; (ii) arranjos burocráticos impessoais; e (iii) limitação de alternativas.

Antes de ser submetido às organizações da amostra, a versão do questionário final foi validada após a realização do pré-teste entre os dias 1 e 10 de junho de 2021. Participaram

²⁵ Para escalas de comprometimento, consentimento e entrincheiramento optou-se por manter a graduação de seis pontos, originalmente definida por seus criadores.

pessoas que exerciam cargos administrativos e se encontravam ligadas a alguma organização por vínculo formal, não importando se pública ou privada. O pré-teste obteve 57 respostas. A amostragem foi constituída pela estratégia conhecida como *Snow Ball* (Bola de Neve), quando os próprios participantes repassam o formulário de pesquisa para contatos pessoais que atendam aos critérios do perfil desejado (CRESWELL, 2013).

O objetivo do pré-teste foi verificar a funcionalidade do formulário eletrônico de pesquisa (*Google Forms*) e a validade estatística das variáveis criadas para a escala de comunicação, além de obter comentários sobre o instrumento. Os testes estatísticos do pré-teste foram realizados com o emprego do software SPSS 25.0 (*Statistical Package for the Social Sciences* - pacote estatístico para as ciências sociais). O teste de comunalidade apresentou valores acima de 0,5 para todas as variáveis, demonstrando coerência entre as variáveis que compõem o construto (HAIR *et al.*, 2005).

Entre os comentários deixados pelos respondentes da etapa de pré-teste, destacam-se os que consideraram o questionário adequado à realidade vivenciada no trabalho, com assertivas concisas e claras, como por exemplo: *“Achei que as perguntas dialogaram bem com a minha realidade de trabalho e pude responder com bastante sinceridade. Percebi que algumas respostas para perguntas parecidas foram diferentes, o que foi interessante!”*. Houve também comentários sobre a impressão de que havia questões repetitivas e que o questionário era um pouco longo. Exemplo: *“Achei um pouco longa e as perguntas da segunda e terceira páginas muito semelhantes”*. Algumas pessoas fizeram comentários interpretativos sobre a pesquisa: *“Nunca pensei na área de comunicação com uma visão humanista, sempre a vi como eminentemente técnica. Mas o questionário me fez rever esse entendimento. Ela pode e deve contribuir para a melhora do clima organizacional e integração corporativa, independentemente das demandas recebidas”*.

As técnicas de coleta de dados empregadas visaram ao alcance dos objetivos (geral e específicos) que investigam a relação de influência entre os construtos da comunicação e o vínculo do comprometimento, observando também como se comportam as relações com os vínculos do consentimento e do entrenchamento.

O questionário, montado na plataforma *Google Forms*, foi enviado por meio de canais internos de comunicação das próprias organizações da amostra. A pesquisa ficou disponível do dia 14 de junho até o dia 13 de julho de 2021 e contou com 401 participações de profissionais de diversos setores administrativos das empresas.

5.5 Técnicas de análise de dados

Foram empregados quatro tipos de técnicas de análises dos dados, sendo uma técnica na abordagem qualitativa e três na abordagem quantitativa. As técnicas utilizadas serão descritas a seguir.

5.5.1 Técnica de análise qualitativa de dados: a análise de conteúdo

Para Bardin (2011, p. 24), “a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. Os objetivos dessa técnica são captar as percepções e concepções que não foram ditas, mas que se encontram nas entrelinhas das respostas dadas nas entrevistas em profundidade. O interesse, portanto, não está na descrição dos conteúdos, mas no que estes poderão nos ensinar após serem tratados (BARDIN, 2011).

Todos os depoimentos colhidos durante as entrevistas com os gestores de Comunicação e com as equipes de Comunicação Interna foram gravados e transcritos em formato texto para possibilitar a análise de conteúdo.

Após a transcrição do material colhido nas oito entrevistas realizadas, procedeu-se às etapas de análise de conteúdo conforme Bardin (2011). A autora esclarece que a análise de conteúdo pode ser conduzida em três fases: pré-análise (de organização, com a transcrição das entrevistas e sistematização das ideias), exploração do material (de acordo com as categorizações, dividindo o conteúdo e organizando-o sobre as categorias) e, por fim, a fase de tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação dos resultados.

As etapas cumpridas foram:

1. Preparação dos dados:

- Transcrição das entrevistas;
- Separação das respostas por pergunta para as entrevistas com os gestores de Comunicação;
- Separação das respostas por pergunta para as entrevistas com as equipes de Comunicação Interna.

2. Leitura flutuante de todos os dados e reflexão sobre as ideias gerais que os participantes expressaram;

3. Definição das categorias que emergiram do processo de codificação com base na identificação das unidades de registro por códigos de análise encontradas nos depoimentos (os gestores foram identificados pela letra G e as equipes pela letra E).

Dessa forma, seguindo as orientações de Bardin (2011), buscou-se compreender o sentido das respostas colhidas nas entrevistas, desviando o olhar para outra significação, outra mensagem entrevista por meio ou ao lado da mensagem primeira. As etapas descritas proporcionaram a criação dos construtos que, por sua vez, originaram as assertivas que fizeram parte do questionário sobre a variável comunicação, possibilitando a etapa quantitativa da pesquisa.

5.5.2 Técnica de análise de dados quantitativa: análise descritiva de dados

Os dados sociodemográficos da amostra foram analisados por meio da estatística descritiva (FIGUEIREDO, 2007). A interpretação dos resultados da análise descritiva visou traçar o perfil da amostra e foi realizada considerando as medidas de frequência e representação percentual para as opções de resposta apresentadas. Tais medidas foram tratadas com a utilização do *software Excel* e os resultados descritivos foram dispostos em tabelas para facilitar a leitura e interpretação dos dados.

5.5.3 Técnica de análise quantitativa de dados: a análise fatorial exploratória (AFE)

A análise fatorial exploratória (AFE) ou “*exploratory factor analysis*” é uma técnica dentro da análise fatorial cujo objetivo abrangente é identificar as relações subjacentes entre as variáveis medidas. A AFE é uma técnica estatística que estuda correlações entre um grande número de variáveis, agrupando-as em fatores. Essa técnica permite a redução de dados, identificando as variáveis mais representativas ou criando um novo conjunto de variáveis, bem menor que o original (HAIR *et al.*, 2009; KIRCH *et al.*, 2017).

Há uma recomendação para que se tenha pelo menos cinco respostas para cada item do questionário ou variável analisada (HAIR *et al.*, 2005). No caso, esse mínimo foi obtido, pois a amostra final ficou em 401 respondentes para 75 itens do questionário. Mesmo assim, sendo as unidades de observação obtidas por meio de técnica amostral por acessibilidade (GIL, 1999), não se pretende uma perspectiva de generalização com os resultados alcançados.

Durante a realização da AFE, diversas decisões precisaram ser tomadas a fim de se obter uma estrutura fatorial adequada (COSTELLO; OSBORNE, 2005). Os critérios adotados para a investigação de cada análise AFE foram: comunalidades, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

e teste e esfericidade de *Bartlett*, variância explicada, matriz rotacionada, alfa de *Cronbach*, teste de correlação de *Pearson*, escore fatorial e nível de significância estatística (Sig).

O método de *screeplot* ou teste de Cattell (CATTELL, 1966) foi utilizado como critério de retenção de fatores. O critério pelo *screeplot* objetiva encontrar o ponto “cotovelo” no gráfico em que os autovalores (*eigenvalues*) apresentam uma tendência descendente linear (REISE; WALLER; COMREY, 2000). A primeira etapa foi investigar se a matriz poderia ser submetida ao processo de análise fatorial por meio dos testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Esfericidade de *Bartlett* (HAIR *et al.*, 2005; FIELD, 2005).

Com a análise dos fatores com maiores *eigenvalues*, a etapa seguinte foi a realização da rotação dos fatores (COSTELLO; OSBORNE, 2005). Na sequência, procedeu-se à avaliação da estrutura fatorial realizada pelo cálculo do índice de consistência interna por meio do alfa de *Cronbach*.

O alfa de *Cronbach* avaliou o grau em que os itens de uma matriz de dados estão correlacionados entre si (PASQUALI, 1999). Este grau pode variar entre 0 e 1. O valor do alfa de *Cronbach* costuma ser influenciado tanto pelo valor das correlações dos itens quanto pelo número de itens avaliados (CORTINA, 1993).

Para a realização da análise fatorial exploratória (AFE), foi empregado o *software* SPSS 25.0 (*Statistical Package for the Social Sciences* - pacote estatístico para as ciências sociais). Finalizada a AFE deu-se início à modelagem de equações estruturais.

5.5.4 Técnica de análise de dados quantitativa: a modelagem de equações estruturais (SEM)

Os dados foram analisados por meio das técnicas de Modelagem de Equações Estruturais (em inglês, *Structural Equation Modeling* - SEM) com a utilização do *software* SmartPLS versão 2.0, a partir das análises e testes estatísticos do modelo baseados em Hair *et al* (2005).

Segundo Astrachan *et al.* (2014), técnicas baseadas em SEM são particularmente úteis no desenvolvimento e expansão da teoria, especialmente quando fatores de segunda e até de terceira ordem proporcionam uma melhor compreensão das relações que podem não estar aparentes inicialmente.

A utilização de técnicas estatísticas multivariadas (MALHOTRA, 2004; HAIR *et al.*, 2010) objetiva averiguar os efeitos potenciais de uma ou mais variáveis nas outras. Ao se testar a influência e a significância entre as variáveis que compuseram os construtos dos fenômenos comunicação, comprometimento, consentimento e entrincheiramento foi possível

averiguar o tipo de associação (MALHOTRA, 2004; HAIR *et al.*, 2010) que melhor descreveria as inter-relações entre elas. O modelo testado nesse estudo foi do tipo exploratório, pois as correlações que foram propostas não haviam sido testadas antes.

A Modelagem de Equações Estruturais (SEM) é um conjunto de procedimentos compostos por técnica estatística e modelo causal (KLINE, 2011). Hair *et al.* (2005) recomenda sua utilização quando um modelo comporta múltiplas relações de dependência inter-relacionadas, como as relações estudadas nesta tese. A SEM facilita a descoberta e confirmação de relações entre múltiplas variáveis.

O tipo de SEM aplicada a esta pesquisa foi a chamada PLS-SEM (Hair *et al.*, 2014) que é mais usada para estudos exploratórios como este. As etapas seguidas para o desenvolvimento da SEM foram: (i) desenvolvimento de um modelo teórico; (ii) construção de um diagrama de caminhos de relações causais; (iii) conversão do diagrama de caminhos em um conjunto de modelos estruturais e de mensuração; (iv) escolha do tipo de matriz de entrada e estimação do modelo proposto; (v) avaliação da identificação do modelo estrutural; (vi) avaliação de critérios da qualidade de ajuste; (vii) interpretação e modificação do modelo, de acordo com Hair *et al.* (2005; 2012).

O desenvolvimento de um modelo teórico visou expressar as possíveis relações causais entre as variáveis estudadas com base em fundamentos teóricos. Já a construção do diagrama de caminhos das relações definidas objetivou expressar graficamente a relação de causa a efeito desenvolvida no modelo teórico (HAIR *et al.*, 2005).

A terceira etapa, que trata da conversão do diagrama de caminhos em um conjunto de modelos estruturais e de mensuração, visou formar um modelo teórico de mensuração das supostas relações entre os indicadores (variáveis observáveis) e seus fatores/construtos (variáveis latentes), bem como das relações entre estes últimos. Esta etapa envolveu também testar se os itens operacionais utilizados para medir os construtos atingiram níveis aceitáveis de confiabilidade, o que foi feito por meio da análise fatorial confirmatória (PEDAHZUR; SCHMELKIN, 1991). A partir do modelo teórico foram criadas as possíveis correlações a serem testadas na aplicação dos sistemas de equações estruturais (HAIR *et al.*, 2005, 2012).

A quarta etapa consistiu na escolha do tipo de matriz de entrada e estimação do modelo proposto. A técnica SEM difere de outras técnicas multivariadas, pois utiliza apenas matrizes de variância/covariância ou correlação como entrada de dados. O foco da SEM não é em observações individuais, mas sim no padrão de relacionamentos obtido a partir das respostas dos indivíduos (HAIR *et al.*, 1998). Esta etapa também prevê a escolha da técnica

de estimação a ser usada no cálculo do modelo estrutural. O método empregado foi o dos Mínimos Quadrados.

Na quinta etapa verificou-se a existência de limitações explanatórias do modelo para gerar soluções únicas (HAIR *et al.*, 2005, 2012). Na sexta etapa, o modelo foi avaliado por meio de critérios de ajuste através do uso de medidas de adequação absolutas, incrementais e as de parcimônia. O objetivo básico foi diagnosticar se o ajuste do modelo foi atingido pelo sobreajuste (*overfitting*) dos dados com o uso de muitos coeficientes (HAIR *et al.*, 2005, 2012).

A sétima e última etapa foi a de interpretação e modificação do modelo. Uma vez considerados adequados em termos de ajuste, os resultados obtidos devem ser confrontados com a teoria proposta, para que algumas perguntas possam ser respondidas (Hair *et al.*, 1998). Por exemplo: Os relacionamentos da teoria foram comprovados estatisticamente e substancialmente? Os modelos concorrentes ensejam a formulação de correlações alternativas? Os relacionamentos entre as variáveis ocorreram na direção do modelo proposto?

O modelo foi estimado pelo método de Mínimos Quadrados Parciais PLS-PM (*Partial Least Squares Path Modeling*), o qual se destaca por ser uma técnica estatística de previsão que facilita explorar a força e a importância das relações incorporadas no modelo conceitual (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

O Quadro 8 apresenta uma síntese dos parâmetros que foram empregados na modelagem de equações estruturais e seus respectivos referenciais teóricos.

Quadro 8 - Critérios de índice de ajustes do modelo

Indicador/ Procedimento	Propósito	Valores Referenciais / Critério	Referências
1. AVE	Validades Convergentes	AVE > 0,50	HENSELER; RINGLE e SINKOVICS (2009)
2. Cargas cruzadas	Validade Discriminante	Valores das cargas maiores nas VLs originais do que em outras.	CHIN (1998)
3. Critério de Fornell e Larcker (Continua)	Validade Discriminante - Comparam-se as raízes quadradas dos valores das AVEs de cada construto com as correlações (de Pearson) entre os construtos (ou variáveis latentes).	As raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações dos constructos	FORNELL e LARCKER (1981)

4. Alfa de Cronbach (AC) e Confiabilidade Composta (CC)	Confiabilidade do modelo.	AC > 0,70 CC > 0,70	HAIR <i>et al.</i> (2014)
5. Teste <i>t</i> de Student	Avaliação das significâncias das correlações e regressões	$t \geq 1,96$	HAIR <i>et al.</i> (2014)
6. Avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson (R^2)	Avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural.	Para a área de ciências sociais e comportamentais: $R^2=2\%$ seja classificado como efeito pequeno, $R^2=13\%$ como efeito médio e $R^2=26\%$ como efeito grande.	COHEN (1988)
7. Tamanho do efeito (f^2) ou Indicador de Cohen	Avalia-se quanto cada construto é "útil" para o ajuste do modelo.	Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes.	HAIR <i>et al.</i> (2014)
8. Validade Preditiva (Q^2) ou indicador de Stone-Geisser	Avalia a acurácia do modelo ajustado.	$Q^2 > 0$	HAIR <i>et al.</i> (2014)
9. GoF*²⁶	É um escore da qualidade global do modelo ajustado.	GoF > 0,36 (adequado)	TENENHAUS <i>et al.</i> (2005)
10. Coeficiente de Caminho (Γ)	Avaliação das relações causais.	Interpretação dos valores à luz da teoria.	HAIR <i>et al.</i> (2014)

Fonte: Adaptado de Hair *et al.* (2014) e Ringle, Silva e Bido (2014)

O *SmartPLS* versão 2.0 foi usado para estimação do modelo de mensuração e das correlações de construtos, contribuindo para a utilização de técnicas inovadoras de análise em pesquisas no campo da Comunicação Organizacional. Os valores de referência apresentados no Quadro 8 foram elaborados com base nos autores Hair *et al.* (2014) e Ringle, Silva e Bido (2014). A condução dos testes de mensuração do modelo relacional proposto e do modelo relacional final foi realizada de acordo com as orientações da literatura da SEM.

* Até recentemente o GoF era calculado para avaliar o modelo como um todo. Porém, Henseler e Sarstedt (2012) mostraram que o mesmo não tem poder de distinguir modelos válidos e modelos não válidos. Assim, sugere-se não usar o GoF como indicador.

6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NAS PESQUISAS DE CAMPO

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos dados qualitativos e quantitativos que compuseram a pesquisa empírica. Esta tese teve por finalidade construir e validar uma Escala de Comunicação Organizacional Interna (ECOI) e, em seguida, analisar as relações de influência entre a comunicação e os vínculos organizacionais.

O capítulo está dividido em três partes: (i) apresentação e análise dos dados qualitativos; (ii) apresentação e análise dos dados quantitativos e (iii) discussão dos resultados quantitativos e qualitativos de forma integrada.

Os **dados qualitativos** foram interpretados à luz da análise de conteúdo (BARDIN, 2011), de acordo com os dados apurados por meio das entrevistas em profundidade com os gestores de Comunicação e com as equipes de Comunicação Interna das quatro organizações que compuseram o corpo amostral da pesquisa.

Conforme detalhado no capítulo 5, sobre o percurso metodológico, as seis categorias que deram origem aos construtos teóricos foram operacionalizadas em 36 itens relacionados aos processos comunicacionais que emergiram do referencial teórico sobre comunicação organizacional e, também, da análise de conteúdo sobre as **práticas comunicacionais internas** (conteúdos, técnicas e ferramentas empregadas no relacionamento com os funcionários) que foram levantadas nas entrevistas em profundidade.

Os 36 itens desenvolvidos para avaliar as práticas comunicacionais internas, em conjunto com os itens das Escalas de Comprometimento Organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015), Consentimento Organizacional (SILVA; BASTOS, 2015) e Enrincheiramento Organizacional (RODRIGUES; BASTOS, 2015), constituíram a base para o questionário estruturado, composto de 75 itens no total e mensurados por meio da escala *likert* (GIL, 1999).

Os **dados quantitativos** serão apresentados na seguinte ordem: (i) análise descritiva dos dados; (ii) análise fatorial exploratória (AFE); e (iii) modelagem de equações estruturais (SEM).

Os resultados relativos à análise fatorial exploratória (AFE) serão apresentados de acordo com as quatro variáveis latentes que formam o modelo relacional proposto nesta tese, que são os seguintes: 1) Comunicação; 2) Comprometimento; 3) Consentimento; 4) Enrincheiramento.

Por último, os resultados obtidos tanto na etapa qualitativa quanto na etapa quantitativa serão discutidos de forma integrada.

6.1. Dados qualitativos

Conforme descrito no Capítulo 5, que abordou o percurso metodológico da tese, e mais especificamente o item 5.5.1, sobre a etapa qualitativa, tomou-se como base as indicações de Bardin (2011) para a análise qualitativa das entrevistas com os gestores de Comunicação e membros das equipes de Comunicação Interna das organizações que compuseram o corpo amostral da pesquisa.

Todos os depoimentos colhidos durante as entrevistas com os gestores e, em seguida com as equipes de comunicação, foram transcritos em formato texto para possibilitar a análise de conteúdo, cujas etapas estão detalhadas na sequência.

As etapas cumpridas para a análise de conteúdo, segundo Bardin (2011), foram:

1. Preparação dos dados:

- Transcrição das entrevistas;
- Separação das respostas por pergunta para as entrevistas com os gestores de Comunicação;
- Separação das respostas por pergunta para as entrevistas com as equipes de Comunicação Interna;

2. Leitura flutuante de todos os dados e reflexão sobre as ideias gerais que os participantes expressaram;

3. Definição das categorias que emergiram do processo de codificação com base na identificação das unidades de registro por códigos de análise encontradas nos depoimentos;

4. Obtenção dos construtos que deram origem aos fatores para a etapa quantitativa da investigação.

Na sequência, são apresentadas as análises realizadas a partir das três dimensões da Comunicação Organizacional que guiaram as entrevistas em profundidade: dimensão ‘Perfil do Comunicador’; dimensão ‘Práticas Comunicacionais Internas’; dimensão ‘Posicionamento e percepção do comunicador sobre sua função estratégica e promotora do comprometimento’. Os gestores foram identificados pela letra G e as equipes pela letra E.²⁷

²⁷ GA (Gestor de Comunicação Agronegócios); GE (Gestor de Comunicação Energia); GSP (Gestor de Comunicação Serviço Público); GV (Gestor de Comunicação Varejo); EA (Equipe de Comunicação Interna Agronegócios); EE (Equipe de

6.1.1 Dimensão Perfil do Comunicador

A dimensão **perfil do comunicador** objetivou levantar dados sobre as competências, responsabilidades e posicionamento dos responsáveis pelas atividades de comunicação na hierarquia organizacional das empresas estudadas.

A partir da análise de conteúdo realizada sobre as respostas colhidas dos entrevistados (BARDIN, 2011), as categorias que surgiram foram: (i) foco técnico/gerencial para as atividades do profissional de Comunicação; (ii) poder decisório compartilhado; (iii) participação da comunicação no Comitê Executivo; (iv) competências do comunicador. Os resultados serão apresentados por categoria.

A Tabela 2 apresenta os resultados da categoria ‘foco técnico/gerencial para as atividades dos gestores e profissionais de Comunicação Interna’.

Tabela 2 - Foco técnico/gerencial para as atividades do profissional de Comunicação

Categoria	Unidades de Registro	Gestores e Equipes de Comunicação	Total
Foco técnico/gerencial para as atividades do profissional de Comunicação	Resp. p/ comunicação interna	GV, GA, GSP, ESP	4
	Gestão de canais/redes sociais	GV, GA, GSP	3
	Mensuração de eficácia dos canais	GV	1
	Cascadeamento do propósito	GV, GA	2
	Organização de eventos corporativos	GV, GSP	2
	Gerenciamento de crise	GA, GSP	2
	Relacionamento com imprensa	GA, GSP	2
	Relações governamentais	GA	1
	Publicidade/Patrocínios	GSP	1
	Gestão da Memória	GSP	1
	Relações Públicas	GSP	1
	Gestão de imagem e reputação	GSP, EE, ESP	3

(Continua)

Categoria	Unidades de Registro	Gestores e Equipes de Comunicação	Total
Foco técnico/ gerencial para as atividades do profissional de Comunicação	<i>Employer branding</i>	GV, EE	2
	Representação em entidades de classe	GA	1
	Responsável pelos fóruns de liderança	GV	1
	Responsável pelo road show da liderança	GV	1
	Consultoria à alta liderança	EA	1
	Consultoria técnica às áreas clientes	GE, EV, EA, ESP	4
	Suporte ao projeto de cultura	GV, GE	2
	Apoio à liderança comunicadora	GE	1
	Curadoria interna de conteúdo	GE, EE	2

Fonte: O autor

A análise de conteúdo sobre as respostas a respeito das atividades exercidas tanto pelos gestores quanto pelas equipes de Comunicação Interna apontou para a predominância do enfoque técnico/gerencial, ou seja, os profissionais de Comunicação se ocupando, principalmente, de atividades consideradas técnicas, operativas e executivas (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011) cuja preocupação central é a promoção da *performance* organizacional (KREPS, 1990).

As atividades funcionais mais citadas foram as que se relacionam com a comunicação interna, condução de campanhas, gestão de canais, mensuração dos processos comunicacionais, cascadeamento do propósito, *employer branding*²⁸ e gestão da cultura organizacional (esta última de forma compartilhada com as áreas de Desenvolvimento e

²⁸ “Processo de criação de um lugar diferenciado de trabalho e sua promoção para os talentos e que a organização precisa para atingir suas ambições. Também chamada de Gestão da Marca Empregadora” (MASCARENHAS; MANSI, 2020, p. 24).

Treinamento). Também faz parte das atividades da área a coordenação de eventos institucionais de aproximação da alta liderança com o público interno. Foram ainda citadas atividades ligadas à gestão de redes sociais externas, gerenciamento de crise, comunicação com a imprensa, relações governamentais e representação em entidades de classe.

A gestora de Comunicação da organização do setor de Agronegócios considerou a gestão de crise e integração cultural como funções executivas da área de Comunicação. Segundo ela, a área é responsável por comunicar internamente sobre as razões das decisões estratégicas da organização e os rumos empresariais.

A gestora de Comunicação da empresa do setor de Energia (GE) comentou que sua principal atividade é a gestão da equipe. Informou também sobre a importância do relacionamento com seus pares para influenciar que a comunicação e a sustentabilidade estejam na pauta de outros projetos e áreas (função de consultoria interna).

Um dos profissionais da equipe de Comunicação Interna da empresa de Serviço Público (ESP) assegurou que sua principal responsabilidade é trabalhar pelo fortalecimento da marca da empresa, incluindo relacionamento com a imprensa, publicidade, eventos e engajamento (trabalho de comunicação interna), o que fica demonstrado na sua afirmação:

“Quando a gente olha para a nossa diretoria, a gente tem como pilar estratégico gerar valor real para o negócio, então trazer retorno financeiro; gerar valor reputacional, então a gente tá falando de valor de reputação, é muito o core da nossa área; gerar valor socioambiental e ter conexão com a estratégia da empresa”.

Grunig, Ferrari e França (2011) apontaram três possíveis dimensões para caracterizar a atuação das áreas de Comunicação no âmbito organizacional: (i) dimensão estratégica, representada pelo processo voltado aos objetivos do negócio e também ao desenvolvimento de significados compartilhados, visando a manutenção de vínculos internos e estabelecendo relacionamentos com os diferentes setores da sociedade; (ii) a dimensão corporativa, voltada para a formulação dos elementos da identidade, auditoria de imagem percebida pelos públicos e projetos para reforçar a reputação positiva da organização; e (iii) a dimensão organizacional, que trata dos fluxos de relacionamento entre a alta direção e seus públicos de interesse, voltada à disseminação de políticas, normas e estratégias organizacionais.

Com base em Grunig, Ferrari e França (2011), é possível concluir que as atividades exercidas pelas equipes de Comunicação das organizações da amostra se alinham com as dimensões organizacional e corporativa da comunicação, no momento em que tanto os gestores quanto os profissionais das equipes de Comunicação Interna declararam concentrar esforços na disseminação do propósito e da estratégia organizacional para o público interno

(dimensão organizacional) e na gestão da imagem percebida pelos públicos por meio de projetos para reforçar a reputação positiva da organização (dimensão corporativa). A dimensão estratégica não se mostrou presente nos relatos dos gestores entrevistados.

Na sequência, emergiu a categoria ‘poder decisório compartilhado’, cuja demonstração está na Tabela 3.

Tabela 3 - Poder decisório compartilhado

Categoria	Unidades de Registro	Gestores e Equipes de Comunicação	Total
Poder decisório compartilhado	Temas polêmicos aprova com VP	GV	1
	A autonomia depende do assunto	GV	1
	A autonomia de gestão é da área	GA, GE, GSP	3
	Parceria com o presidente	GSP	1
	Presidente aprova seus conteúdos	GE, GA	2
	Fonte aprova conteúdo noticioso	GA, GV	2

Fonte: O autor

Os gestores afirmaram ter autonomia na gestão da área de Comunicação, porém, dependendo do assunto e do emissor da comunicação, é necessária a aprovação prévia do presidente ou vice-presidentes.

A gestora de Comunicação do setor de Energia (GE) declarou ter total autonomia na gestão da comunicação interna, “*a não ser no caso de conteúdo do próprio presidente*”, conforme afirmou, mas disse que no restante a aprovação é da área de Comunicação, havendo ainda conteúdos que a própria equipe tem autonomia para produzir e publicar.

Da mesma forma, a gestora de Comunicação da empresa do setor de Agronegócios (GA) comentou sobre a necessidade de aprovação prévia de conteúdos que envolvam a alta liderança e mencionou que: “*Na comunicação interna eu tenho total autonomia; o que eu procuro fazer é aprovar tudo o que tiver um discurso do presidente; eu submeto pra ele a aprovação, e o mesmo vale pros VPs*”.

A categoria seguinte revelou que o gestor de Comunicação não tem assento permanente junto ao comitê executivo das organizações, conforme a declaração dos respondentes. A Tabela 4 demonstra tal constatação.

Tabela 4 - Participação da comunicação no Comitê Executivo

Categoria	Unidades de Registro	Gestores e Equipes de Comunicação	Total
Participação da comunicação no Comitê Executivo	Não pertença ao comitê executivo	GV, GA, GE, GSP	4
	Participo das reuniões de liderança	GA, GV, EV	3
	Tenho bom trânsito com o comitê de liderança	GA, GSP, GE	3
	Tenho agenda fixa com presidente	GSP	1
	Vou ao comitê executivo por demanda	GA, GSP	2

Fonte: O autor

Nenhum dos quatro gestores tem assento permanente no comitê executivo que é composto pelo presidente e vice-presidentes das organizações da amostra. Dois gestores disseram que participam de algumas reuniões, dependendo do tema, enquanto que os outros dois declararam que nunca participaram das reuniões deste comitê. A gestora de Comunicação da empresa do setor de Energia afirmou estar representada no comitê pelo seu vice-presidente, ao qual se reporta. O gestor da empresa de Serviço Público não tem assento, mas se diz “próximo à diretoria”, participando muitas vezes das reuniões. A gestora de Comunicação da empresa de Agronegócios declarou que às vezes participa de reuniões no comitê executivo e tem assento nas reuniões de liderança (composta por diretores). Um dos membros da equipe de Comunicação Interna da empresa de Varejo (EV) declarou que participar das reuniões de liderança contribui para ampliar sua visão sobre o negócio e corroborou: *“Participando dessas reuniões [reuniões de liderança] a gente consegue ter uma visão boa do negócio, que é muito importante, até para a gente trabalhar com a nossa estratégia”*.

Os dois primeiros princípios da Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas (GRUNIG, 1992) descrevem as principais características para que departamentos e programas de comunicação organizacional e relações públicas sejam considerados estratégicos. De acordo com esses princípios, o principal gestor de Comunicação deve participar dos processos de gestão estratégica da organização (tomadas de decisão) e/ou ser membro da coalização dominante (grupo de executivos seniores que controlam e administram uma organização).

Pelo que foi apurado junto aos gestores de Comunicação entrevistados, no entanto, a contribuição da Comunicação das organizações da amostra ainda é tímida nas tomadas de

decisão estratégica para os negócios, dado que nenhum deles tem assento nos comitês executivos de suas organizações, participando de reuniões com esse escalão hierárquico de forma esporádica. Pesquisa realizada por Brockhaus e Zerfass (2021) mostrou que os gestores dos departamentos de Comunicação têm influência quando a alta administração leva a sério suas recomendações (influência consultiva) ou os convida para reuniões de nível sênior que tratam do planejamento estratégico organizacional (influência executiva) (VERČIČ; ZERFASS, 2016; FERRARI, 2008). Pesquisas anteriores mostram que a comunicação é muitas vezes subestimada porque os serviços dos departamentos de Comunicação e como eles contribuem para a criação de valor não são totalmente compreendidos pela alta administração e colegas de trabalho (ZERFASS *et al.*, 2014).

A última categoria que se enquadrou na dimensão **perfil do comunicador** foi a categoria ‘competências do comunicador’, que engloba as respostas obtidas sobre conhecimentos, habilidades e atitudes dos gestores entrevistados. A Tabela 5 detalha o que foi relatado pelos entrevistados.

Tabela 5 - Competências do comunicador

Categoria	Unidades de Registro	Gestores e Equipes de Comunicação	Total
Competências do comunicador	Planejamento veio com a prática	GV, GA, GE, GSP	4
	Comunicação não violenta	GV, GSP	2
	Comunicação assertiva	GV	1
	Liderança	GV, GSP	2
	Línguas, incluindo Libras	GV, GE	2
	Administração de conflitos	GE	1
	Facilidade de tirar coisas do zero	GE	1
	Economia comportamental	GSP, GA	2
	Comunicação	GSP, GA	2
	Autoconhecimento	GSP	1
	Estética	GV	1
	Práticas de marketing	GV	1
	(Continua)		

Categoria	Unidades de Registro	Gestores e Equipes de Comunicação	Total
Competências do comunicador	Estatística	GA	1
	Produção de texto	GA, GE	2
	Gestão/visão de <i>stakeholder</i>	GA	1
	Linguística/semiótica	GA	1
	Pensamento crítico	GE	1
	Gerenciar emoções	GSP	1
	Criatividade	GV	1
	Visão estratégica	GA	1
	Capacidade analítica	GA	1
	Capacidade de falar com dif. públicos	GE	1
	Empatia	GE	1
	Capacidade de relacionamento	GV, GA, GE, GSP	4
	Comunicação empática	GV	1
	Comunicação humanizada	GA	1
	Gestão de crises	GSP	1
	Resiliência com ousadia	GV	1
	Transparência em excesso	GA	1
	Pró-atividade e persistência	GE	1
	Exercer a empatia	GV, GA, GE, GSP	4
	Valorizo a diversidade	GE	1
	Saber lidar com as diferenças sociais	GE	1
	Exercer a gentileza	GSP	1
Gosto por trabalhar em grupo	GV, GA, GE, GSP	4	

Fonte: O autor

A partir da análise das entrevistas com os quatro gestores de Comunicação foi possível elencar 35 competências, entre conhecimentos, habilidades e atitudes, indicadas pelos gestores como importantes para o desempenho de suas funções.

Segundo três entrevistados, entre essas 35 competências, o planejamento foi mencionado como o principal conhecimento para o exercício da função de gestor de Comunicação. Saber planejar, conforme citado pela gestora de Comunicação da empresa do setor de Agronegócios (GA), veio com a prática, pois não foi uma disciplina abordada durante o curso de Comunicação. Em suas palavras: “*O planejamento nunca existiu como processo de comunicação. Ser um PMO [sigla em inglês para profissionais que atuam com gerenciamento de projetos], pensar pela cabeça estratégica de construção de projeto, isso não tinha na nossa época, na faculdade de Comunicação, de jeito nenhum*”.

Outros conhecimentos citados foram: a comunicação não violenta (dois respondentes), administração de conflitos, que pode estar de alguma forma ligada à comunicação não violenta, produção de texto e trabalho em grupo, entre outros. O gestor de Comunicação da organização de Serviço Público comentou que agrega conhecimentos sobre economia comportamental, comunicação e planejamento para o exercício do seu trabalho.

Os entrevistados citaram a capacidade de relacionamento como uma importante habilidade, demonstrando clareza de que a comunicação é uma área meio para a consecução dos objetivos organizacionais, enfatizando o papel do comunicador como consultor e analista de cenários (FERRARI, 2008, 2000), conforme o depoimento da gestora de Comunicação da empresa do setor de Agronegócios: “*Somos functional area, área cross, área de suporte, então isso acaba exigindo uma habilidade muito grande de você trabalhar com os outros. E eu sempre tive muito bem o olhar de serviço, de cliente interno, atendimento às áreas como um cliente interno*”.

Os quatro gestores citaram que, na atualidade, para o exercício da atividade de comunicação, é preciso ir além do relacionamento e indicaram a empatia como uma importante habilidade. A gestora de Comunicação da organização do setor de Energia (GE) contou sobre como desenvolveu a capacidade de empatia:

[Sobre sua experiência em outra empresa]: “*Eu tinha de falar com o cortador de cana, eu precisava me comunicar com ele, ao mesmo tempo eu tinha que fazer apresentações para o conselho da empresa que é francês, então esse trânsito de linguagem e de forma de se comunicar eu acho que a prática do trabalho que me ofereceu. E até uma sensibilidade em relação a*

isso, uma empatia. Então essa questão da empatia, do olhar pro outro e tentar se comunicar com ele, foi o trabalho que me trouxe”.

A gestora de Comunicação do setor de Agronegócios também comentou sobre o fato de a empatia estar entre as habilidades do comunicador contemporâneo: *“Essa coisa de você vestir a sandália do outro, se colocar no papel do outro e criar essa oportunidade de se criar um relacionamento de proximidade... Mas não era algo que era habilidade. Não se falava de empatia”.*

Observando pela lente crítica, é preciso saber se o relacionamento e a empatia, mencionados pelos gestores, são competências empregadas a partir do viés informacional de mão única da comunicação, que busca o interesse negocial, ou se os gestores incluem a visão do ‘outro’, no caso específico desta pesquisa, ou seja, do bem-estar dos trabalhadores (MARQUES; MAFRA, 2018; GAULEJAC, 2007; DEETZ, 2001).

A análise das informações obtidas por meio das entrevistas com os gestores e com os profissionais da equipe de Comunicação Interna sobre a dimensão **perfil do comunicador** permitiu concluir que os departamentos de Comunicação das organizações da amostra se ocupam, em maior grau, com atividades consideradas como ferramentas de gestão, visando a melhoria do negócio e a construção de imagem e reputação da empresa junto aos públicos de relacionamento, de acordo com as dimensões organizacional e corporativa da comunicação (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011).

Os departamentos de Comunicação se tornam estratégicos quando encontram espaço para orientar os líderes organizacionais para o fato de que os interesses do negócio devem conviver com os interesses do mercado e dos públicos com os quais as organizações se relacionam. Isso significa, no caso da comunicação interna, a adoção da perspectiva relacional da comunicação, na qual se sobressaem canais mais dialógicos e participativos para o público interno (MARQUES; MAFRA, 2018).

Diante desse quadro, fica a dúvida: será que os gestores não estão encontrando formas adequadas de demonstrar à alta liderança como a comunicação pode contribuir para criar valor ao negócio por meio de processos mais relacionais e menos transmissivos? Será que isso ocorre pelo fato de a comunicação não fazer parte da coalizão dominante (GRUNIG, 1992) nas organizações da amostra? Ou será que falta aos gestores o entendimento da comunicação como um processo estratégico? São indagações que têm gerado interesse de recentes pesquisas, como a realizada por Brockhaus e Zerfass (2021), que trouxeram propostas de caminhos para o fortalecimento da posição da comunicação organizacional, seja por meio do

gerenciamento de expectativas e impressões ou por meio da criação da função de “embaixadores” advindos de outros departamentos.

Na sequência são apresentadas as análises sobre a dimensão ‘práticas comunicacionais internas’.

6.1.2 Dimensão Práticas Comunicacionais Internas

A análise de conteúdo realizada a partir das respostas dos entrevistados sobre a dimensão **práticas comunicacionais internas** (conteúdos, técnicas e ferramentas empregadas no relacionamento com os funcionários), com base no referencial teórico, originou o questionário sobre comunicação, como parte da pesquisa quantitativa. As categorias que surgiram da análise foram: (i) comunicação do líder imediato; (ii) comunicação da alta liderança; (iii) comunicação afetiva; (iv) comunicação ligada aos negócios; (v) comunicação transmissiva x comunicação relacional; (vi) comunicação em *home office*.

No geral, sobre a dimensão **práticas comunicacionais internas**, percebeu-se a predominância de práticas informacionais, com abertura para a criação de espaços interativos de comunicação face a face (café com o presidente, diálogo da liderança etc.). Os gestores de Comunicação demonstraram empenho em buscar alternativas para dotar os líderes de conteúdo institucional a ser repassado às suas respectivas equipes, o que se acentuou devido à necessidade de distanciamento social provocada pela crise sanitária que alterou a rotina das organizações em 2020 e 2021, temática abordada no Capítulo 2.

Na área de Comunicação da organização do setor de Varejo, por exemplo, foi instituído um programa de comunicação *gamificado* com a liderança para motivar os líderes a compartilhar conteúdo institucional com suas equipes. Na organização do setor de Agronegócios, a espinha dorsal do sistema de comunicação integrado é a comunicação face a face, pois, segundo relato da gestora e membros da equipe de Comunicação Interna, as informações da alta direção não fluem para a base, sendo muitas vezes bloqueadas no nível das lideranças. Dessa forma, a empresa investe na preparação das lideranças para se capacitarem para atuar como “líderes comunicadores”.

A partir desses relatos surgiu a categoria ‘comunicação do líder imediato’, demonstrada na Tabela 6.

Tabela 6 - Comunicação do Líder Imediato

Categoria	Unidades de Registro	Gestores e Equipes de Comunicação	Total
Comunicação do Líder Imediato	Atuação como facilitadora da comunicação	GE, ESP	2
	Comunicação não é uma atividade só da área de comunicação	GE	1
	Apoio à liderança comunicadora	GE	1
	A liderança tem responsabilidade em gerar o comprometimento	EA	1
	Depende do líder e do momento da pessoa	EV	1
	Líder comunicador	GA, EA	2
	Trabalho de preparação do líder para falar sobre problemas com a pandemia	EV	1
	Os líderes da empresa são capacitados para serem líderes comunicadores	GA, GE	2
	Pauta do líder	GA, GE	2
	Programa de comunicação com a liderança <i>gamificado</i>	GV	1

Fonte: O autor

O fato da organização do setor de Agronegócios ter definido a comunicação face a face como a espinha dorsal do sistema de comunicação interna demonstra a busca por iniciativas ligadas a uma comunicação mais relacional (MARQUES; MAFRA, 2018). O exemplo dado pela gestora da organização de Varejo sobre a adoção de programas de *gamificação*²⁹ para fomentar a participação dos líderes na comunicação face a face também pode ser incluído como iniciativa para tornar a comunicação mais relacional.

A segunda categoria que surgiu da análise de conteúdo sobre as **práticas comunicacionais internas** foi a categoria ‘comunicação da alta liderança’. Na Tabela 7 é

²⁹ Utilização de elementos dos games – tais como estratégias, pensamentos e problematizações – fora do contexto de games, com o intuito de promover a aprendizagem, motivando os indivíduos a alguma ação e auxiliando na solução de problemas e interação com outros indivíduos (KAPP, 2012).

possível visualizar 11 referências que demonstram iniciativas de aproximação com o público interno das organizações por parte da alta liderança, com apoio das equipes de Comunicação.

Tabela 7 - Comunicação da Alta Liderança

Categoria	Unidades de Registro	Gestores e Equipes de Comunicação	Total
Comunicação da Alta Liderança	Resp. pelos fóruns de liderança	GV	1
	Resp. p/ <i>road show</i> da liderança	GV	1
	Consultoria à alta liderança	EA	1
	Reuniões de resultado (quadrimestral)	GA	1
	Reunião com a liderança (mensal)	GV, GA	2
	Café da manhã com o presidente	GA	1
	<i>Podcast</i> do presidente	GA	1
	O CEO segue os rituais de comunicação com o público interno	GA	1
	Os VPs têm participação ativa nas reuniões de <i>TownHall</i>	GE	1
	Os diretores de Operação têm bastante representatividade nas operações	GE, GSP	2
	Os diretores participam para informar sobre conquistas e planos estratégicos	GSP	1

Fonte: O autor

Pelos relatos dos gestores, o afastamento social e a preocupação com as medidas de segurança e higiene dos trabalhadores das áreas produtivas por conta da pandemia da Covid-19 que não cessaram suas atividades incentivaram a adoção de práticas de aproximação entre os membros da alta liderança e o público interno, conforme relatou o gestor de Comunicação da organização do setor de Serviço Público (GSP), ao mencionar a participação da alta liderança em eventos de comunicação: “*Participação em lives, em webinars, eventos para o público interno, acho que eventos tanto quando eram offline, presenciais, quanto no digital, é*

muito comum os diretores estarem para poder compartilhar conquistas, planos, novos projetos”.

A gestora de Comunicação da organização do setor de Agronegócios mencionou as reuniões lideradas pelo presidente como parte do esforço de implantação de rituais de comunicação face a face. Nas suas palavras:

“No guarda-chuva da comunicação face a face, temos os rituais da presidência, composto de reuniões de resultados a cada quarter, reunião com a liderança uma vez por mês, que é uma live no momento, na qual a gente tem meia hora de apresentação e 30 minutos de perguntas e respostas pro nível de liderança da organização; a gente sempre traz dois temas nessa reunião, sendo um tema mais voltado para resultados, o negócio, e um outro tema ligado a clima e gestão da organização”. Tem também o café da manhã com o presidente, aberto para qualquer colaborador uma vez por mês e esse modelo é replicado nas unidades, limitado a 20 pessoas para justamente poder ter a oportunidade de estarem mais próximos, para as pessoas se sentirem à vontade, e a gente continua fazendo isso mesmo agora no período de isolamento, ou seja, mesmo no virtual a gente continua”.

Na concepção de uma visão mais holística da comunicação organizacional (HEIDE *et al.*, 2018), o incentivo à comunicação face a face, tanto por meio dos líderes imediatos quanto da alta liderança, são iniciativas que demonstram a compreensão de que fazer comunicação não é tarefa específica da área de Comunicação, que passa a atuar mais como área consultora do que como área executora da comunicação interna.

Na sequência das análises, surgiu a terceira categoria, denominada ‘comunicação afetiva’ por revelar práticas que incluem a participação de influenciadores internos, conteúdo centrado na ética e desenvolvimento sustentável, *feedback* e inclusão de temas focados em valores e necessidades pessoais dos trabalhadores nos conteúdos compartilhados internamente. A Tabela 8 detalha o que foi declarado pelos entrevistados e que vai ao encontro dessa categoria.

Tabela 8 - Comunicação Afetiva

Categoria	Unidades de Registro	Gestores e Equipes de Comunicação	Total
Comunicação Afetiva	Percebo mais espaço sobre temas ligados à Sustentabilidade	GSP, EE, GV	3
	A gente adota o reconhecimento como estratégia de comunicação	EV, EA	2
	A gente bebe na fonte desses caras que emanam esse engajamento, esse espírito de pertencimento, de orgulho	GA, EA, EE	3
	Fazendo muita campanha em cima de testemunhal	GA	1
	Celebrações de tempo de casa	EA	1
	Trabalhamos para construir marca forte e que gere conexão emocional e orgulho	GE, GSP, EE	3
	Contar as coisas que a gente faz em sustentabilidade, causa animal, tudo que a gente faz para a sociedade como um todo	GV	1
	Isso pode ser feito por meio de uma comunicação transparente, ágil e verdadeira	EE	1
	Traduzindo termos técnicos para uma linguagem mais afetiva, mais acessível	GSP, GA	2
	Via influenciadores internos	EE	1
	Via presença na vida das pessoas	GSP	1
	Diversidade como tema de comunicação interna	GV, GA, GE	3
	Saúde mental como tema de comunicação Interna	GA	1
	Temas de interesse pessoal	GA	1
	Adoção de linguagem informal	EE, ESP	2
	Uso de personagens internos	EE, ESP	2
	Uso do pronome “nós”	EE	1
Linguagem emocional (Continua)	EA	1	

Categoria	Unidades de Registro	Gestores e Equipes de Comunicação	Total
Comunicação Afetiva	Uso do colaborador como porta-voz	GE	1
	Estímulo a que os colaboradores sejam produtores de conteúdo	GE	1
	Eventos sobre diversidade geram mais participação	GV	1
	Criar um ambiente que entenda a necessidade do trabalhador gera engajamento	GA	1

Fonte: O autor

Como exemplos de uma abordagem mais afetiva surgiram relatos de práticas que promovem a participação espontânea dos funcionários por meio de aplicativos que oferecem meios para que as próprias pessoas divulguem notícias sem prévia aprovação da área de Comunicação, como as mídias sociais internas (foram citados o *Yammer* e o *Workplace*). Outras iniciativas foram mencionadas no sentido de estreitar a aproximação com o público interno por meio da linguagem escrita e visual, conforme os exemplos dados pelos membros da equipe de Comunicação Interna da organização do setor de Energia (EE):

“A gente tenta ser um pouco mais amigo, tipo próximo, a gente usa algumas linguagens mais próximas, a gente tenta usar exemplo do dia a dia das pessoas. A gente usa muito “nossa companhia, nossos colegas”, enfim, a gente tenta fazer essa aproximação dessa comunicação, não deixar ela tão fria, tão jornalística. “A gente já ouviu de muita gente falando assim “nossa, como é gostoso ler as comunicações, porque parece que a gente tá dentro daquele texto, dentro daquele vídeo, dentro daquele podcast”, porque é o colaborador falando”.

A gestora de Comunicação da organização de Varejo (GV) completou com o seguinte exemplo: *“A revista, que era física e voltada para o pessoal de operação, hoje é uma revista online e traz dentro dela podcast, mini vídeos, tem até uma seção tipo “Caras” dos colaboradores”.*

Os entrevistados também comentaram sobre a inclusão de conteúdos sobre sustentabilidade, diversidade, igualdade de gêneros e demais temas sociais emergentes nos materiais internos de comunicação. A gestora de Comunicação da organização do setor de

Energia (GE) comentou sobre a estratégia da empresa a respeito de temas ligados à diversidade:

“A gente está olhando a diversidade como um todo, então a questão de PCD, LGBTQ+, diversidade racial, gênero, diversidade religiosa, é bem amplo, mas é um programa bem extenso, a gente não vai abarcar tudo de uma vez. A gente já começou com PCD porque tem a questão de compliance e aí gênero e raça é o segundo step”.

Segundo a gestora de Comunicação da organização do setor de Agronegócios (GA), a pandemia da Covid-19 acentuou essa necessidade de incluir temas mais humanos e afetivos na comunicação com os trabalhadores (MUMBY; PUTNAM, 1983): *“Hoje a comunicação é mais humanizada, e a pandemia traz isso, a empresa tem que se posicionar sobre diversidade”.*

Houve também relatos de esforços voltados a trabalhar a comunicação para construir uma marca forte junto ao público interno por meio do “orgulho e de uma conexão emocional”, conforme alegaram os entrevistados das empresas do setor de Energia (GE, EE) e Serviço Público (GSP).

Um dos membros da equipe de Comunicação Interna da organização de Agronegócios (EA) comentou sobre o esforço empreendido em provocar o sentimento de pertencimento por meio das atividades de comunicação e afirmou: *“A gente sempre pensa em trazer o sentimento de pertencer do funcionário para as nossas atividades”.*

A gestora de Comunicação da empresa de Varejo (GV) revelou empregar técnicas de *marketing* para tornar a comunicação mais afetiva e “chegar ao coração das pessoas” e completou: *“Eu uso muito da venda do marketing pra chegar ao coração das pessoas. Hoje o que eu vendo é uma ideia, é o propósito da companhia, o que eu vendo é isso, é trazer a pessoa pra este rumo”.*

Com base no referencial teórico contemporâneo sobre comprometimento organizacional (KLEIN *et al.*, 2009, 2014; RODRIGUES; BASTOS, 2010), é possível prever que as práticas de comunicação consideradas “afetivas” sejam capazes de favorecer, tanto as necessidades dos públicos estratégicos (no caso público interno), quanto as metas organizacionais.

Na sequência das análises, emergiu a categoria ‘comunicação ligada aos negócios’, a partir dos relatos dos entrevistados sobre os principais pilares que sustentam o trabalho da comunicação interna. Essa categoria pode ser analisada de acordo com o que a teoria sobre engajamento organizacional tem revelado (WELCH, 2011; SACKS, 2006).

As práticas de comunicação seguem um modelo ainda baseado na transmissão de informações. Os principais temas estão ligados à cultura organizacional, pilares estratégicos e propósito das organizações, conforme demonstram as unidades de registro da Tabela 9.

Tabela 9 - Comunicação ligada aos negócios

Categoria	Unidades de Registro	Gestores e Equipes de Comunicação	Total
Comunicação ligada aos negócios	Cascadeamento da estratégia	GV, GA	2
	Trazer a empresa mais para perto das pessoas	GV	1
	Pôr luz nas coisas bacanas que a companhia faz	GV	1
	Eu acho que isso é como se fosse um marketing de causa para dentro	GV	1
	Comunicar o propósito da empresa	GV, GSP	2
	Fortalecimento da cultura corporativa	GV, GE, EE	3
	O trabalho de comunicação se faz necessário no sentido de conectar as ações	GA	1
	Dar voz à estratégia da organização	GA, GV	2
	Dar suporte para que você seja produtivo para a organização	GV	1
	Fazemos conexão com as iniciativas estratégicas	GV, GSP	2
	Baseado no <i>business</i> da empresa	EA	1
	Tradução da estratégia	EA	1
	Movimentos de expansão da empresa	EA	1
	Divulgação de resultados	GV	1
	Temas ligados aos clientes	GV	1
	O novo CEO trouxe a necessidade de trazer o foco do cliente para o ambiente interno	GA	1
	As pessoas já percebem que a comunicação contribui para o resultado de suas áreas	EE	1
	As áreas que geram mais impacto externo recorrem mais à comunicação	GSP	1

Fonte: O autor

Ficou bem evidenciado o esforço empreendido pelas áreas de Comunicação das organizações pesquisadas para a divulgação interna de temas ligados aos negócios da empresa. Ao responderem, por exemplo, sobre o que as pesquisas internas visavam avaliar com relação ao trabalho exercido pela Comunicação, houve concordância com o que a gestora de Comunicação da empresa do setor de Varejo (GV) informou: *“As pesquisas mensais têm o objetivo de avaliar os canais e o conhecimento sobre os temas abordados nos conteúdos de comunicação interna, principalmente para aferir se o esforço visando o conhecimento dos temas estratégicos da empresa está tendo efeito”*.

Um dos profissionais da equipe de Comunicação Interna da organização do setor de Serviço Público (ESP) enfatizou bem esse propósito de levar os temas estratégicos da empresa ao conhecimento dos trabalhadores, objetivando torná-los “embaixadores da marca”, conforme declarou:

“Nosso trabalho é engajar [os trabalhadores] porque eles são, na verdade, as primeiras pessoas que defendem a marca do lado de fora da empresa, se eles não conhecem o nosso negócio, não conhecem nossa missão... eles têm de saber para onde a empresa está caminhando para defender essa marca externamente, porque eles trabalham internamente, então são eles que vão levar, no primeiro momento, eles vão ser o cartão de visitas da empresa, então eles têm que levar esse mesmo trabalho que a comunicação faz como um todo, isso precisa passar para eles, de tal forma que eles entendam e levem isso quase que espontaneamente”.

Os entrevistados também comentaram sobre o fato de que as demais áreas da empresa percebem a atuação da área de Comunicação como “aquela que consegue conectar os programas e projetos aos objetivos estratégicos da organização”. Um dos integrantes da equipe de Comunicação Interna da organização de Energia (EE) resumiu essa percepção:

“Às vezes tem coisas que não tem nada a ver com comunicação e as áreas têm recorrido a nós para um papel consultivo, porque eles enxergam a gente não só como uma área que vai fazer a comunicação, mas que vai ter um olhar multidisciplinar e holístico da organização, porque a gente tá inserido em todas as áreas. Então as áreas já veem que a gente tem esse olhar para o todo e que a gente consegue conectar as partes”.

A quinta categoria que emergiu a partir da análise de conteúdo (BARDIN, 2011) sobre a dimensão **práticas comunicacionais internas** foi a ‘comunicação transmissiva x

comunicação relacional’, a partir das unidades de registro levantadas e disponíveis na Tabela 10.

Tabela 10 - Comunicação Transmissiva x Comunicação Relacional

Categoria	Unidades de Registro	Gestores e Equipes de Comunicação	Total
Comunicação transmissiva X Comunicação relacional	Realização de campanhas	GV	1
	Organização de eventos corporativos	GV, GSP	2
	Engajamento interno	GSP, ESP	2
	Produção de <i>newletters</i>	GV, GA	2
	Rede social interna	GV, GE	2
	Canal com o gestor	GV	1
	Canal do banheiro	GV	1
	TV Corporativa	GA	1
	Intranet	GE	1
	Comunicados oficiais sobre crises e/ou mudanças organizacionais	EV	1
	Pautas de RH	GA	1
	Segurança no trabalho	GA	1
	Estilo próximo ao diálogo	EE	1
	Sofremos com o excesso de informações	GV	1
	Recebemos reclamação por excesso de informações por e.mail	EA	1
	Não tenho preocupação com o excesso de informação e sim com a falta	GSP	1

Fonte: O autor

Observou-se que o estilo informacional e transmissivo está mais presente nas práticas comunicacionais das empresas participantes da pesquisa do que o estilo relacional (DEETZ, 2010; MARQUES; MAFRA, 2013, 2018; WOLTON, 2011). Tal constatação pode ser percebida pela predominância de canais de comunicação de mão única, como *newsletters* e comunicados, em comparação à adoção de canais que promovam uma comunicação mais relacional, como fóruns e reuniões presenciais de escuta. Impera, portanto, o modelo assimétrico de comunicação, que utiliza dados de pesquisa para desenvolver mensagens que provavelmente conseguirão induzir os públicos a se comportarem como a organização espera. É uma comunicação que visa a persuasão e não o aperfeiçoamento das relações entre as organizações e seus públicos (GRUNIG; FERRARI, FRANÇA, 2011).

Segundo os entrevistados, as pesquisas realizadas internamente sobre comunicação têm por objetivo identificar a opinião dos trabalhadores sobre a eficácia dos canais e conhecimento dos temas abordados. Um dos componentes da equipe de Comunicação Interna da empresa do setor de Agronegócios (EA) comentou: “*Olha, a gente pergunta muito sobre canais, sim, mas a gente também pergunta sobre as campanhas, sobre as ações de engajamento, sobre os próprios conteúdos*”.

O foco das pesquisas internas nestas empresas, portanto, é voltado para a melhoria dos sistemas e canais de comunicação e aferição sobre o grau de absorção dos temas estratégicos da empresa por parte do público interno.

Surge aqui um ponto de reflexão. Se a principal preocupação dos comunicadores é medir a eficácia dos canais e o conhecimento dos temas neles abordados, este enfoque é algo que ainda se encontra distante do objetivo de ser a comunicação um processo de criação de sentido para os trabalhadores (DEETZ, 2010; FERRARI, 2016a), de acordo com enfoque crítico da comunicação. Destaca-se, assim, que o paradigma clássico-informacional da comunicação continua muito presente no dia a dia das organizações pesquisadas, talvez como reflexo do que foi analisado a respeito da dimensão **perfil do comunicador**, cuja análise demonstrou tratar-se de gestores ocupados com atividades consideradas ferramentas de gestão, visando a melhoria do negócio e a construção de imagem e reputação da empresa junto aos públicos de relacionamento,

De forma excepcional, por ocasião da pandemia da Covid-19, os comunicadores relataram que foram realizadas pesquisas para saber como as pessoas estavam lidando com o trabalho em *home office* por conta do afastamento social, com vistas a ajustar as ações de comunicação às novas condições de trabalho. O levantamento obtido resultou na adoção de redes sociais internas, conforme comentado pelos gestores de Comunicação das organizações

dos setores de Varejo e Energia, para reduzir o excesso de informações sobre a empresa e as pessoas pudessem falar de outras coisas além do trabalho.

Preocupação semelhante foi relatada por pesquisa realizada nos meses de março e abril de 2021, envolvendo 15 profissionais de Comunicação Interna de empresas privadas no Uruguai. Segundo os autores Arzuaga-Williams, Arias e Echenique (2021), foi comum a realização de pesquisas mensais para monitorar o clima e a motivação dos trabalhadores em *home office* no momento em que a fronteira entre a vida privada e o trabalho foi rompida.

Mesmo admitindo alguns exageros com a quantidade de informações no âmbito interno, os gestores de Comunicação das organizações da amostra relataram preferir “pecar pelo excesso do que pela falta de informação”. A resposta do gestor de Comunicação da organização do setor de Serviço Público (GSP) reitera a situação observada:

“Talvez eu esteja ajudando nesse processo [de excesso de informação], mas a mim incomoda muito quando dizem, “ah, não fiquei sabendo”, então provavelmente a gente peque pelo excesso de informação pra evitar que algo não tenha sido publicado. Mas é uma boa pergunta, eu não tenho preocupação com relação ao excesso e sim com a falta, então pode ser que com essa preocupação de não haver falta haja um excesso”.

Apesar do foco dos processos comunicacionais recair mais sobre a perspectiva transmissiva do que relacional (MARQUES; MAFRA, 2018), existem iniciativas que visam fomentar a comunicação face a face por meio do apoio aos líderes imediatos e à alta liderança, como no caso relatado pela gestora de Comunicação da organização do setor de Agronegócios que tem na comunicação face a face um dos pilares do seu trabalho interno.

A sexta e última categoria que a análise de conteúdo sobre a dimensão **práticas comunicacionais internas** levantou foi a “comunicação em *home office*”. Conforme informado no Capítulo 5, sobre o percurso metodológico, as entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2020, período em que muitas adaptações ainda estavam sendo implantadas para manter os funcionários de setores administrativos em afastamento social. Desse modo, afloraram vários exemplos e comentários sobre o novo momento que as organizações e, por consequência, as áreas de Comunicação, estavam vivenciando. Os entrevistados apontaram que as ações de comunicação foram sendo testadas ao longo do período de forma emergencial e sem planejamento prévio (PRAGANA VIDEIRA, 2021b).

Segundo os entrevistados, a Comunicação alcançou maior visibilidade como área estratégica na percepção das áreas pares e das lideranças organizacionais, pois ficou responsável por manter as equipes informadas e conectadas. A gestora de Comunicação da organização do setor de Energia (GE) fez o seguinte comentário: “Para a área de

Comunicação a crise trouxe visibilidade, a percepção de que se não tivesse a gente as pessoas iam ficar perdidas, que foi muito boa". Esse comentário foi completado pela gestora de Comunicação da organização do setor Agronegócios (GA):

“Acho que na pandemia foi um salto muito grande, que a gente teve que lidar com situações bem distintas, então para alguns gestores que viam ainda a comunicação como "atua na crise, chama a comunicação por causa da crise", eles viram o quanto a comunicação também pôde agregar nas iniciativas sociais, iniciativas de relações com o governo, campanhas de posicionamento corporativo, e aí ... demos um salto”.

A Tabela 11 apresenta os principais impactos gerados nas práticas comunicacionais internas por conta da súbita necessidade de afastamento social.

Tabela 11 - Comunicação em *Home Office*

Categoria	Unidades de Registro	Gestores e Equipes de Comunicação	Total
Comunicação em <i>Home office</i>	Depois da pandemia eles estão mais que convencidos de que a comunicação é estratégica	GV	1
	A pandemia gerou informação desencontrada	GV, GA	2
	Intensificamos informações sobre a pandemia	GA, GE	2
	Ficamos 100% digitais no administrativo	GV, GE, GSP	3
	Fazer <i>webinar</i> deu muito certo	GV, GE	2
	Aumentou a audiência do pessoal nas <i>webinars/lives</i>	GV, GE, GSP, GA	4
	<i>Webinars</i> com muito conteúdo e muito longas não deram certo	GV	1
	A comunicação aproximou as pessoas	EV	1
	Saímos do presencial	GA	1
	O virtual facilitou o trabalho em grupo	GA	1
	Aumentou a quantidade de reuniões	GA	1
	Elevação da quantidade de e-mails e de grupos de <i>whatsapp</i>	GA	1

(Continua)

Categoria	Unidades de Registro	Gestores e Equipes de Comunicação	Total
Comunicação em <i>Home office</i>	Maior visibilidade para a área de Comunicação	GE, GA, EE, ESP	4
	As <i>lives</i> têm custo menor	GE, GSP	2
	As pessoas aderiram bem ao <i>home office</i>	EE	1
	Foram criados novos canais digitais	GSP	1
	Inclusão de temas de natureza emocional	ESP	1
	A comunicação foi muito elogiada pela pró-atividade, velocidade e conteúdo	GV	1
	Conseguimos promover muito engajamento com a empresa nesse momento	GV	1
	Reforçamos o propósito da empresa	GV	1
	Reforçamos o senso de time forte	GV	1

Fonte: O autor

A comunicação interna sofreu, por conta desses desafios, mudanças disruptivas no sentido de apoiar as novas demandas das empresas, principalmente junto aos trabalhadores em *home office*. Rapidamente as equipes de comunicação tiveram que ser inovadoras e criativas para transmitir informações sobre as novas rotinas de trabalho, seja visando os cuidados com a saúde e distanciamento social, seja para a manutenção dos processos produtivos.

Uma das principais mudanças foi a passagem para o digital de todos os canais de comunicação, conforme comentou a gestora de Comunicação da organização do setor de Energia (GE): “*O que a gente fez foi transformar toda a nossa comunicação, fortalecer a comunicação digital e eu acho que foi muito positivo na verdade*”.

A modalidade *home office* está entre os novos formatos do conceito ‘arranjos alternativos de trabalho’ (SPREITZER; CAMERON; GARRETT, 2017). Esses novos arranjos se caracterizam principalmente pela flexibilização de tempo e deslocalização do trabalho, pois as inovações tecnológicas permitem que o trabalho seja realizado a qualquer hora e em qualquer lugar.

Segundo Mumby (2009), o campo da comunicação organizacional deveria se debruçar sobre a forma como as pessoas se organizam por meio da comunicação e de sistemas de significação fora do contexto físico e não somente sobre os locais onde as pessoas trabalham. O autor, em 2009, antecipou o que tem ocorrido nos dias de hoje com o teletrabalho (outra denominação para trabalho em *home office*), modelo que passou a ser adotado por diversas organizações antes e durante a pandemia da Covid-19. Pela concepção de Mumby (2009), a comunicação estaria assumindo sua característica de dar a forma à organização. Um dos componentes da equipe de Comunicação Interna da organização do setor de Varejo (EV) comentou algo que está relacionado à fala do autor:

”No início da pandemia, nos meses de março, abril e maio (2020), o assunto nosso era corona vírus, e a gente recebeu vários feedbacks de pessoas da operação ou da própria matriz que estavam em home office, falando que a comunicação estava deixando eles próximos da empresa, que eles estavam se sentindo acolhidos”.

Os gestores de Comunicação afirmaram que antes da pandemia os trabalhadores não assistiam com tanta frequência as reuniões no formato *webinar*³⁰ e *lives*. Também comentaram que nas reuniões híbridas (presenciais e transmitidas por videoconferência), a audiência remota era pequena. Porém, ao estarem todos online, a audiência geral aumentou, conforme a gestora da organização do setor de Varejo (GV) comentou:

“a gente começou a fazer webinar, que era uma coisa que a gente nunca fazia, e quando fazia dava pouquíssima gente, agora bomba de gente porque todo mundo quer saber da informação. (...) Hoje temos muito mais gente da operação assistindo”.

A gestora de Comunicação do setor de Energia (GE) também relatou a experiência em sua organização quando afirmou:

“Trimestralmente a gente faz um Townhall Meeting com o presidente e os vps. Geralmente a gente escolhia uma unidade pra estar ao vivo e as outras se conectavam por vídeo conferência. Agora é 100% via videoconferência e

³⁰ Webinar é abreviação de "web-based seminar", ou "seminário através da web é uma [webconferência](#) ou [videoconferência](#) com intuito [educacional](#), no qual a comunicação é de apenas uma via, ou seja, somente o palestrante se expressa e as outras assistem (semelhante a vídeo-aulas), onde a interação dos participantes é limitada ao [chat](#) Q&A, de modo que eles podem conversar entre si ou enviar perguntas ao palestrante. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Webin%C3%A1rio>. Acesso em 6 abr. 2021.

funcionou super bem, melhor do que quando a gente tinha que fazer esse esquema meio presencial meio digital”.

Outro ponto importante levantado pelos entrevistados foram a iniciativa de incluir temas ligados à saúde mental e depressão nas pautas de comunicação. A gestora de Comunicação do setor de Agronegócios relatou que o próprio CEO global da empresa emitiu uma mensagem para todos os trabalhadores, contando um fato pessoal que o deixou vulnerável e pediu a todos para que se cuidassem física e mentalmente para enfrentar o momento da crise.

O formato totalmente *online* que os processos comunicacionais passaram a ter em função do afastamento social gerou, dessa forma, oportunidades de aproximação entre a alta liderança e o público interno. Segundo a gestora de Comunicação do setor de Energia, as ferramentas *online* permitiram flexibilizar a participação das pessoas por meio de perguntas sem a necessidade de identificação. Os gestores também comentaram que os próprios executivos se mostraram mais à vontade durante as exposições *online* do que nos formatos presenciais.

O trabalho em *home office* desencadeou nas organizações ao redor do mundo o crescimento do uso de canais digitais que já faziam parte da rotina da comunicação interna e o desenvolvimento de novas plataformas para manter os trabalhadores conectados às suas organizações em um contexto particular de crise (XIFRA, 2020).

A sociedade em rede na qual vivemos (CASTELLS, 2000) e a transformação digital da sociedade (HEPP, 2014) não deixam dúvidas de que a evolução dos modelos de trabalho será acompanhada pelas transformações digitais. A questão que se coloca nesse momento é saber se o trabalho à distância será mantido mesmo depois da pandemia ou se as organizações optarão por modalidades híbridas entre o presencial e o remoto. Alguns autores, como Vattuone (2021), sustentam que a falta do trabalho coletivo presencial poderá reforçar comportamentos individualistas por parte das pessoas, e que a flexibilidade de horário e local para a realização de tarefas poderá levar a condições de abuso laboral, como por exemplo, o desrespeito aos horários considerados de descanso dos trabalhadores pela ausência de fronteiras entre a empresa e a casa.

Os gestores de Comunicação precisarão, mais uma vez, buscar os formatos mais adequados às novas realidades e se prepararem para questionamentos que já começam a surgir, como: as estruturas tecnológicas e digitais implantadas no período da pandemia da Covid-19 serão mantidas? Surgirão outras formas de comunicação impulsionadas por novas tecnologias? Como ficam as relações pessoais? A importância do líder comunicador crescerá

na pós-pandemia? São desafios que podem se traduzir em oportunidades para que os departamentos de comunicação interna ampliem sua importância para a manutenção das atividades organizacionais.

A seguir apresentam-se as categorias que surgiram da análise de conteúdo das informações obtidas sobre a dimensão **posicionamento e percepção do comunicador sobre sua função estratégica e promotora do comprometimento**.

6.1.3 Dimensão Posicionamento e Percepção do Comunicador sobre sua Função Estratégica e Promotora do Comprometimento

As categorias que surgiram foram: (i) ‘comunicação vista como instrumento estratégico unilateral’; (ii) ‘compreensão dispersa sobre comprometimento’; (iii) ‘comunicação não se vê como responsável pelo comprometimento’.

A primeira categoria, ‘comunicação como instrumento estratégico unilateral’, está representada por meio da Tabela 12.

Tabela 12 - Comunicação vista como instrumento estratégico unilateral

Categoria	Unidades de Registro	Gestores e Equipes de Comunicação	Total
Comunicação como instrumento estratégico unilateral	Sou envolvida em processos de M&A desde o começo	GV, GA	2
	Em projetos técnicos a comunicação é envolvida do meio para o final	GV, GE	2
	Em alguns projetos, a área de comunicação começa junto	GE	1
	A área operacional percebe menos o nosso potencial de contribuição	GE	1
	Áreas de interface com a comunidade percebem mais a nossa contribuição	GE, GSP	2
	A área não tem interferência na definição de políticas	EE	1
(Continua)			

Categoria	Unidades de Registro	Gestores e Equipes de Comunicação	Total
Comunicação como instrumento estratégico unilateral	Somos um time técnico muito bom e respeitado	EE	1
	Temos liberdade para opinar, mas dentro de um <i>frame</i> , de algo que está pré-estabelecido	EE	1
	A operação não vê a comunicação como estratégica	GE	1
	Geralmente quando as áreas nos procuram é já pensando num instrumento para comunicar	GE	1
	A comunicação começa a ser percebida pelo seu olhar holístico e multidisciplinar	EE	1
	A comunicação é considerada como não tendo capacidade para lidar com assuntos técnicos da organização	GE	1

Fonte: O autor

Pelos relatos obtidos foi possível inferir que a área de Comunicação costuma ser envolvida ao final dos projetos técnicos e considerados estratégicos para os negócios da organização. Na percepção dos entrevistados, o trabalho de comunicação é considerado um trabalho de relacionamento com os públicos. Segundo eles, projetos mais técnicos e operacionais não demandam ações de comunicação desde o começo. Muitas vezes, a comunicação é envolvida apenas no final, para atividades muito pontuais, e nem sempre com tempo suficiente para uma atuação mais estratégica, conforme declarou um dos componentes da equipe de Comunicação Interna da organização do setor de Energia (EE):

“Eu vejo que a gente tá dando alguns passos, mas ainda de uma maneira muito tímida. Então mesmo quando as áreas nos consultam e a gente tem essa liberdade para opinar, eu acho que sim, a gente tem esse espaço, mas dentro de um frame, então dentro de algo que já está preestabelecido, e uma necessidade que eles têm para atender”. Então é muita coisa ao mesmo tempo, e o tempo que nos é dado para pensar e executar a atividade, às vezes não é suficiente para a gente pensar na estratégia”.

Os projetos nos quais a participação dos gestores de Comunicação se dá desde o início, segundo os entrevistados, são justamente os que demandam relacionamento com diferentes públicos, como em planos de fusões e aquisições ou que envolvam as comunidades nas quais as organizações estão inseridas, como no caso da área de segurança de barragens, segundo a equipe de Comunicação Interna do setor de Energia. De acordo com Grunig, Ferrari e França (2011), esta é uma percepção que se enquadra na definição que os autores apresentam para a comunicação que é vista como processo que visa a conseguir o equilíbrio sustentável entre a visão e a missão estabelecidas pela coalização dominante e as expectativas dos públicos com os quais a organização se relaciona. Conforme declarou a gestora de Comunicação da organização do setor de Agronegócios (GA):

“Os projetos que envolvem aquisição e venda, por exemplo. Sou convidada a dar consultoria sobre os stakeholders que são de relacionamento na área de comunicação, comunidade, funcionários, imprensa, associações de classe, pra fazer mapeamento e o plano de comunicação com eles, reativo, proativo, em que momento, definição de mensagens”.

A definição de ‘estratégica’ para a atuação da comunicação tem recebido, por parte de autores da teoria crítica (DEETZ, 2001), o alerta de que não basta a área atuar apenas em prol dos objetivos organizacionais. Sem ter interferência na definição de políticas e parâmetros sobre os quais as organizações traçam seu espaço de ação, a atuação da Comunicação não alcançará seu potencial estratégico que proporciona o compartilhamento e troca de significados entre a organização e seus públicos, num processo claro, aberto e transparente.

A gestora de Comunicação da organização do setor de Energia (GE) apresentou clareza em sua exposição sobre como acredita que a comunicação poderia de fato atuar de forma estratégica, em linha com a visão crítica contemporânea: *“Pra mim esse é o sonho de consumo, eu queria que a empresa enxergasse isso da comunicação, que a gente pode resolver um problema dela, que só a comunicação daria conta de resolver alguns problemas”.*

As próximas categorias demonstram a relação entre o trabalho de comunicação e o vínculo do comprometimento. A Tabela 13 apresenta o detalhamento da categoria ‘compreensão dispersa sobre comprometimento’.

Tabela 13 - Compreensão dispersa sobre comprometimento

Categoria	Unidades de Registro	Gestores e Equipes de Comunicação	Total
Compreensão dispersa sobre comprometimento	É o nível de engajamento com a empresa	GV	1
	Comprometimento a gente vê nas pequenas coisas	EV	1
	Fico em dúvida se caminha para o engajamento	EV	1
	Comprometimento tem, mas é pontual	GA	1
	A gente acaba falando de comprometimento e engajamento como se fossem sinônimos	EA	1
	O comprometimento, o engajamento, vem quando você consegue agregar essas pessoas a uma causa comum	ESP	1
	Comprometimento é um contrato, é entregar o que foi contratado para isso	EV	1
	O comprometimento é algo mais duradouro, às vezes você pode estar desengajado, mas você tem o compromisso de entregar aquele material, aquele trabalho	EV	1
	O comprometimento você vai fazer ainda que você não esteja de acordo com aquilo ou esteja com muita animação para fazer	EV	1
	Será que as pessoas trabalham realmente porque gostam da empresa ou trabalham porque trabalham?	GA	1
	Capacidade de eu me envolver com essa empresa	GV	1
	Tem a ver com o nível de alinhamento que eu tenho com essa empresa	GV	1
	Grande parte das organizações são bem-sucedidas porque tem pessoas muito comprometidas	GA	1
(Continua)			

Categoria	Unidades de Registro	Gestores e Equipes de Comunicação	Total
Compreensão dispersa sobre comprometimento	Alinhamento muito próximo, e às vezes esse alinhamento só se dá pelo fundador da empresa	GSP	1
	É estar comprometida com o que sou capaz de fazer em nome da companhia	GV	1
	O quanto eu sou capaz de me doar porque eu me alinho a isso aqui	GV	1
	É se dedicar e desempenhar	EV	1
	É se preocupar genuinamente com as pessoas	EV	1
	Entender como que aquilo vai impactar o negócio, ter esse olhar geral	EV	1
	Eu acho que o comprometimento tem muito a ver com dedicação e com lealdade	GE	1
	Tem a ver com a forma como você se dedica e coloca a sua energia ou o seu talento em determinada coisa	GE	1
	É a história de ter <i>fit</i>	GV	1
	O comprometimento tem a ver com você estar ali por uma escolha, acho que é um sentimento ligado à liberdade	GE	1
	Propósito individual alinhado com o propósito da organização	GSP	1
	É o compartilhamento de valores e objetivos	GSP	1
	Acho que são ondas e é individual	GA	1

Fonte: O autor

Pela Tabela 13 foi possível perceber como a compreensão sobre o conceito de comprometimento por parte dos entrevistados se mostrou dispersa e variada. Foi possível contabilizar 26 unidades de registro diferentes, entre os gestores e os profissionais das equipes de Comunicação Interna.

Nenhum gestor se referiu ao comprometimento como um vínculo (RODRIGUES; BASTOS, 2010), por outro lado, eles trouxeram, de alguma forma em suas falas, o que leva as pessoas a desenvolverem o vínculo afetivo.

A gestora de Comunicação da organização do setor de Varejo apresentou sua visão do comprometimento de várias formas: como sendo uma dedicação pessoal na qual apenas a empresa e seu propósito importam; comentou que seria o mesmo que engajamento ou alinhamento com a companhia e, por último, voltou à primeira versão, ou seja, o quanto a pessoa é capaz de se doar pela companhia. De certa forma, sua definição está de acordo com o conceito de comprometimento no que diz respeito à confluência de valores e propósitos, porém não se referiu ao componente resultados compartilhados.

Para a gestora de Comunicação da organização do setor de Agronegócios (GA), o comprometimento se expressa em comportamentos por parte dos trabalhadores em prol da solução de problemas, com pró-atividade, dizendo que vê isso acontecer com mais frequência entre o pessoal do nível administrativo e operacional, conforme exemplifica:

“Sabe aquele cara que vai pra unidade, às vezes tá sozinho e ele dá nó em pingo d’água pra fazer a unidade funcionar? Ou aquele cara que vê que o balde tá entornando e ele junta dois, três e “vamos lá, pessoal, vamos dar o último gás pra fazer a coisa acontecer” e traz o resultado?”.

A visão da gestora (GA) sobre comprometimento se confunde com o conceito de engajamento na forma como é estudado no campo do Comportamento Organizacional, ou seja, como sendo o comportamento de pessoas que se dedicam e se expressam fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante a realização de uma atividade pontual (KAHN, 1990).

A gestora de Comunicação do setor de Energia usou as expressões “dedicação e lealdade” para explicar o que entendia sobre comprometimento. Comentou também sobre a questão da livre escolha de querer estar na empresa, o que vai ao encontro da definição de comprometimento como vínculo afetivo e volitivo (RODRIGUES; BASTOS, 2010). Nas suas palavras: *“Tem a ver com essa questão de você estar ali de fato, está porque você quer. O comprometimento tem a ver com você estar ali por uma escolha, acho que é um sentimento ligado à liberdade”.*

A equipe de Comunicação Interna da organização do setor de Agronegócios (EA) ligou o comprometimento ao sentimento de “orgulho de pertencer” por parte dos trabalhadores, ao afirmar:

“Quando a gente fala de comprometimento, a gente sempre pensa em trazer o sentimento de pertencer do funcionário para as nossas atividades. O

caminho para o comprometimento é dando visibilidade para o funcionário de forma que ele desenvolva o orgulho que poderá levar ao comprometimento”.

O gestor de Comunicação da organização do setor de Serviço Público se aproximou bastante do conceito de comprometimento como vínculo afetivo (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982), ao expressar sua visão:

“Quando eu falo de comprometimento vem muito pra mim a palavra propósito individual alinhado com o propósito da organização e aí eu vou me dedicar, vou servir a essa empresa, a esse propósito de um modo geral, e isso se dá num nível, na minha opinião, no nível afetivo, porque é o compartilhamento de valores e objetivos e isso pra mim é comprometimento de uma maneira mais legítima”.

Conforme abordado no Capítulo 3, a diversidade de conceitos sobre o comprometimento, da maneira como foi apresentada pelos gestores, pode ser explicada pelo fato da palavra ‘comprometimento’ permitir mais de uma aplicação na língua portuguesa e também pela variedade de conceitos que vem cercando a trajetória de estudos sobre o referido fenômeno. Nesse sentido, Bastos *et al* (2013) alertam que, muitas vezes, comportamentos que predizem o comprometimento são confundidos com o fenômeno em si.

O entendimento correto sobre o significado do comprometimento como vínculo afetivo entre trabalhadores e suas organizações empregadoras e como a comunicação pode contribuir para sua existência é vital para que campanhas e ações de comunicação sejam efetivamente verdadeiras produtoras de sentido aos indivíduos. A falta de clareza conceitual sobre comprometimento, já percebida entre acadêmicos de comunicação e relações públicas, como é mencionado por Pragana Videira (2021a), também se mostrou presente nos departamentos de Comunicação das empresas pesquisadas para esta tese. A não compreensão sobre como o comprometimento se manifesta, e sobre seus antecedentes e consequentes tanto para as organizações quanto para os trabalhadores, ou sobre a diferença entre comprometimento e engajamento (WELCH, 2011), pode impactar negativamente os esforços para demonstrar a importância estratégica das ações de comunicação interna.

Na sequência, surgiu a terceira e última categoria da dimensão **posicionamento e percepção do comunicador sobre sua função estratégica e promotora do comprometimento**. Refere-se à categoria ‘comunicação não se vê como responsável pelo comprometimento’, detalhada pela Tabela 14.

Tabela 14 - Comunicação não se vê como responsável pelo comprometimento

Categoria	Unidades de Registro	Gestores e Equipes de Comunicação	Total
Comunicação não se vê como responsável pelo comprometimento	Não buscamos o comprometimento de forma direta	GV	1
	A comunicação não é 100% responsável pelo comprometimento	EA	1
	O comprometimento é consequência e não foco	GE, EE	2
	A comunicação tem influência se ela tiver criatividade e abertura para fazer essas coisas	GE	1
	Não realizamos pesquisa sobre comprometimento	GSP, EE, EV	3
	A área de RH faz pesquisa de clima/engajamento	GA, GSP, EV	3
	Não fazemos avaliação de sentimento	EV	1
	A adesão às campanhas é uma forma de avaliação do comprometimento	EE	1
	A adesão às pesquisas é uma forma de comprometimento	GE, EE	2

Fonte: O autor

Os gestores de Comunicação afirmaram não usar o comprometimento como critério para avaliar o resultado de um processo de comunicação. Dois entrevistados comentaram que o comprometimento é ‘mensurado’ pela área de Recursos Humanos (RH) com pesquisas que envolvem taxas de *turnover* (porém sem o caráter qualitativo sobre o que leva o funcionário a permanecer ou sair da empresa), conforme informou a gestora de Comunicação da empresa do setor de Energia, ou por meio de pesquisa sobre indicadores de *performance* de desempenho da área de RH, como sentir-se engajado ou não, pensar em mudar de empresa, indicar a empresa para algum colega, conforme informou a gestora do setor de Agronegócios.

A comunicação ‘mede’ o engajamento, segundo a gestora de Comunicação do setor de Agronegócios, na forma de participação em eventos, pesquisas e compartilhamentos em redes sociais (SHEN; SHA, 2020). E a gestora de Comunicação do setor de Varejo também se referiu à mensuração da comunicação com base no engajamento com os temas que a comunicação trabalha, ou seja, o quanto as pessoas demonstram conhecer ou entender sobre os temas da organização.

Observou-se que o termo engajamento está muito presente no discurso dos gestores entrevistados; um dos motivos talvez possa ser a forma contundente como o ‘engajamento’ é tratado em textos produzidos por revistas especializadas como as publicadas por entidades como Abracom, Megabrasil e Aberje³¹ e que são consumidas pelos comunicadores de empresas.

A gestora de Comunicação da organização de Agronegócios (GA) demonstrou o quanto o termo ‘engajamento’ está presente no discurso dos comunicadores ao externar sua opinião sobre a influência que a concessão de benefícios, como auxílio creche, academia, salão de beleza e outros, teria sobre vínculos organizacionais, e comentou:

“Acho que dá conforto. Quando você se sente mais confortável em todos os sentidos você dá condições da pessoa focar, estar mais focada, mais engajada naquilo que tem que fazer. Você tem um bom plano de saúde, você tem um valor de creche razoável pra cobrir as necessidades básicas, você tem um horário flexível pra poder trabalhar, você tem uma licença maternidade estendida. Acho que esse tipo de situação, ou seja, criar um ambiente que entenda a tua necessidade, gera o engajamento”.

Pelos relatos percebe-se que os gestores de Comunicação entrevistados não estão buscando o comprometimento como resultado de suas ações de comunicação. A gestora de Comunicação e membros da equipe de Comunicação Interna da organização do setor de Energia afirmaram que “o comprometimento é consequência e não foco”. A gestora de Comunicação explica seu ponto:

“Não trazemos isso de forma tão direta, o comprometimento. A gente sempre trabalha a nossa comunicação pensando em construir uma marca forte e que tenha essa conexão emocional, para que as pessoas sintam orgulho, se sintam felizes de fazer parte e aí eu acho que o comprometimento é consequência dessas coisas. É você estar num ambiente bacana, uma empresa em que você tem orgulho do que ela faz, a forma como ela se posiciona, então, mas acho que diretamente, do tipo “ah, vamos fazer isso porque as pessoas vão ficar mais comprometidas”, acho que não”.

³¹ Abracom. Disponível em: <https://www.abracom.org.br/category/publicacoes/>. Acesso em: 10 jan. 2022.
Megabrasil. Disponível em: <https://portal.megabrasil.com.br/>. Acesso em: 10 jan. 2022.
Aberje. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/>. Acesso em: 10 jan. 2022.

De forma geral, foi possível verificar que os profissionais de Comunicação não se apropriam dos resultados positivos das ações de comunicação e também não se preocupam em compreender como essas ações podem gerar o vínculo afetivo dos trabalhadores com a organização. Por não fazer parte das prioridades dos comunicadores, o esforço empreendido em ações de relacionamento e de construção do sentimento de pertencer empreendidas no dia a dia de trabalho, que deveria estimular o comprometimento dos trabalhadores, não se traduz em demonstração do quão estratégica a comunicação pode ser para as organizações.

Conforme alertam Brockhauss e Zerfass (2021, p. 2, tradução nossa), com base em pesquisa realizada pela *Arthur Page Society* (2016)³² sobre o novo executivo de Comunicação, a gama de tarefas e funções que são direcionadas aos profissionais de Comunicação e seus departamentos aumenta constantemente. “Mas isso raramente leva a um aumento de recursos e influência. Pelo contrário, as comunicações corporativas costumam ser menos bem-sucedidas ao competir com funções vizinhas, como *marketing* ou vendas.”

Os gestores de Comunicação entrevistados afirmaram que, prioritariamente, o foco de atuação de suas respectivas áreas está em conectar as ações de comunicação com a estratégia da empresa e evidenciar seu propósito. Demonstram consciência, no entanto, sobre seu papel como área meio na estrutura organizacional. Um dos profissionais da equipe de Comunicação Interna da organização do setor de Varejo (EV), evidenciando essa percepção, ressaltou que não adianta realizar um bom trabalho de comunicação se o processo (referindo-se aos processos organizacionais) não acompanhar o que está sendo divulgado: “*É importante deixar claro até onde a comunicação consegue ajudar e até onde o processo precisa ser ajustado*”.

A gestora de Comunicação da organização do setor de Energia (GE) comentou que, em se tratando de vínculo organizacional que os trabalhadores venham a desenvolver com suas empresas, o modelo ideal seria um equilíbrio entre o entrincheiramento (RODRIGUES, 2009) e o comprometimento (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982; RODRIGUES; BASTOS, 2010). Considera que dar visibilidade aos benefícios contratuais, como remuneração variável, plano de saúde, vale alimentação e outros, acaba por incentivar o vínculo do entrincheiramento, enquanto que benefícios que ela definiu como “emocionais” podem estimular atitudes de afeto de alguns trabalhadores para com a organização.

A entrevistada citou o exemplo de uma ação de relacionamento que a empresa faz com as funcionárias no período de gravidez, consistindo num curso sobre como cuidar do bebê e

³² The new cco: transforming enterprises in a changing world, 2016.

na entrega de um álbum para que a mãe registre os primeiros anos de vida do filho. Na sua visão, “são coisas simples, mas que fazem a diferença”. Nas suas palavras:

“Eu acho que o modelo ideal é um equilíbrio entre o entrincheiramento, no sentido de que tem questões que são não emocionais, são mais racionais que fazem você ficar, que também é importante, porque você precisa ganhar bem e ter bons benefícios, ninguém vai ficar na empresa só porque ama a empresa (...) Tem que ter um balanço, não dá pra você ter um super salário e odiar a empresa, porque você vai ser aquele cara que boicota a empresa o tempo todo. Então, acho que esse equilíbrio que é o modelo ideal e acho que a comunicação contribui pras duas coisas, pra construção desse laço, desse vínculo afetivo com certeza se ela tiver abertura e a possibilidade pra promover essas ações simples, mas que impactam pelo emocional”.

A evolução dos estudos sobre comprometimento organizacional tem demonstrado que o comprometimento e o entrincheiramento, assim como o consentimento, são vínculos organizacionais (RODRIGUES; BASTOS, 2010; BASTOS *et al.*, 2013; RODRIGUES, 2009; SILVA; 2009) que se desenvolvem e se expressam de diferentes formas nas relações que se estabelecem entre os trabalhadores e suas organizações empregadoras.

De acordo com o que foi abordado no Capítulo 3, o vínculo do entrincheiramento explica a tendência do indivíduo a permanecer na organização devido a possíveis perdas de investimentos, estabilidade financeira, benefícios contratuais e percepção de falta de melhores alternativas no mercado (RODRIGUES; BASTOS, 2015). Dessa forma, não existe, por parte do trabalhador entrincheirado, o desejo de permanecer na organização por identificação ao propósito e valores, e nem se pode esperar que esse trabalhador exerça uma contribuição ativa tanto para a organização quanto para o seu próprio crescimento profissional, características do comprometimento (BASTOS; AGUIAR, 2015). Portanto, a ideia de um possível equilíbrio entre o entrincheiramento e o comprometimento como comportamento ideal do trabalhador, proposto pela gestora de Comunicação da organização do setor de Energia, se mostra pouco provável que ocorra, uma vez que as características de ambos não se complementam e sim se opõem.

Houve também comentários sobre como tratar assuntos técnicos relacionados aos produtos e serviços de uma organização de forma a gerar reações emotivas no público interno. O gestor de Comunicação da organização do setor de Serviço Público acredita que ações de comunicação que levam ao compartilhamento entre as pessoas são as que geram mais vínculo, e que a função da comunicação é traduzir a linguagem técnica da empresa para uma linguagem mais emotiva.

6.1.4 Resumo das análises qualitativas

Ao final da análise qualitativa, foi possível extrair as principais características envolvendo as três dimensões da comunicação estudadas: ‘Perfil do comunicador’, ‘Práticas comunicacionais internas’, Posicionamento e percepção do comunicador sobre sua função estratégica e promotora do comprometimento’. O Quadro 9 sintetiza esses achados.

Quadro 9 - Principais características da comunicação organizacional

Dimensão da Comunicação	Principais características
Perfil do comunicador	<ul style="list-style-type: none"> - Foco técnico/gerencial para as atividades do profissional de comunicação. - Poder decisório compartilhado. - Baixa influência da comunicação em decisões estratégicas. - Principais competências: planejamento, capacidade de relacionamento, empatia e trabalho em equipe.
Práticas comunicacionais internas	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento em formatos relacionais de comunicação face a face para líderes diretos e alta liderança. - Comunicação afetiva: inclusão de temas sociais emergentes e adoção de redes sociais internas. - Comunicação engajadora: temas ligados aos negócios da organização. - Estilo informacional e transmissivo predomina. - Comunicação em <i>home office</i>: digitalização dos canais, aproximação com a alta liderança e inclusão de temas sobre saúde física e mental.
Posicionamento e percepção do comunicador sobre sua função estratégica e promotora do comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> - Atuação estratégica da comunicação é unilateral em prol dos objetivos organizacionais. - Compreensão dispersa e variada sobre comprometimento. - Comunicação não se vê como área influenciadora do comprometimento organizacional.

Fonte: o autor

No que diz respeito à dimensão **perfil do comunicador**, as análises indicaram tratar-se de gestores voltados principalmente para atividades de planejamento e execução de ações

de comunicação em atendimento às demandas organizacionais para o fortalecimento da imagem e reputação junto aos públicos de relacionamento e disseminação interna do propósito, políticas, normas, projetos e estratégias organizacionais. Segundo Grunig, Ferrari e França (2011), são atividades predominantemente técnicas e gerenciais, associadas à dimensão corporativa (voltada à gestão da imagem e reputação da organização) e à dimensão organizacional (voltada à disseminação de políticas, normas e estratégias organizacionais).

O poder decisório desses gestores se concentra na gestão de seus departamentos. Aprovações prévias da alta liderança são necessárias em casos considerados estratégicos para os negócios ou sempre que envolver declarações do próprio presidente ou vice-presidentes.

Os gestores de Comunicação não têm assento permanente no comitê executivo de suas organizações. A consulta a eles se dá de forma esporádica e normalmente sobre decisões que envolvem públicos de relacionamento (comunidades, imprensa, investidores, entre outros). Notou-se, assim, que a recomendação exposta pela Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas (GRUNIG, 1992) sobre a importância da participação do principal executivo de Comunicação em decisões estratégicas para a organização não é uma realidade para as organizações pesquisadas, talvez pelo fato da contribuição da comunicação ainda ser subestimada pela alta administração, conforme apontam Zerfass *et.al.* (2014).

Sobre a dimensão **práticas comunicacionais internas**, observou-se que o estilo informacional e transmissivo está mais presente nas práticas comunicacionais do que o estilo relacional (DEETZ, 2010; MARQUES; MAFRA, 2013, 2018; WOLTON, 2011), com predominância de temas voltados aos negócios das empresas. Trabalhar o “sentimento de pertencimento” foi uma prática muito comentada pelos gestores e profissionais das equipes de Comunicação Interna, característica do que a literatura considera como comunicação para o engajamento organizacional (WELCH, 2011; SACKS, 2006).

Foi possível perceber algumas iniciativas por parte dos gestores de Comunicação em introduzir formatos mais relacionais de comunicação, como a criação de espaços interativos de comunicação face a face (café com o presidente, diálogo da liderança, entre outros), envolvendo os líderes imediatos e a alta liderança, em linha com o papel a ser exercido pelos líderes comunicadores como tradutores da estratégia corporativa para o público interno a partir de uma visão mais holística da comunicação (HEIDE *et al.*, 2018).

Características do que pode ser considerada uma comunicação mais afetiva surgiram nos relatos sobre a inclusão de conteúdos sobre temas sociais emergentes, como sustentabilidade, diversidade e igualdade de gêneros, e também pela criação de redes sociais digitais para incentivar o público interno a trocar informações sobre trabalho e vida pessoal. A

criação de redes digitais sociais internas segue a tendência do que Hepp (2014) define como mídiatização das relações comunicativas. Segundo Corrêa (2009), o uso crescente das chamadas mídias sociais torna qualquer cidadão capaz de interagir com as ferramentas disponíveis na *web* para produzir, comentar e compartilhar informações. No entanto, de acordo com a autora, a adoção de mídias sociais digitais pelas organizações como canais de comunicação requer a competência de entender e explorar os recursos digitais. No caso do uso interno, requer refletir sobre até que ponto as pessoas se sentem à vontade para comentar sobre suas vidas pessoais em ambientes de trabalho.

A implantação das redes sociais digitais internas de forma emergencial pelas organizações da amostra foi uma das iniciativas para manter os trabalhadores conectados em função da necessidade de afastamento social em decorrência da pandemia da Covid-19. A comunicação em *home office*, portanto, emergiu a partir dos relatos dos entrevistados sobre as mudanças disruptivas que precisaram ser feitas nos processos comunicacionais. Dentre as características da comunicação em *home office* destacam-se a transformação para o digital de todos os canais de comunicação com o público interno, a busca por estreitar a aproximação da alta liderança com os trabalhadores, a inclusão de temas ligados à saúde física e mental nas pautas de comunicação e a percepção, por parte das áreas pares e lideranças organizacionais, sobre a importância estratégica da comunicação interna para a manutenção das atividades empresariais.

A terceira e última dimensão estudada foi a dimensão **posicionamento do comunicador sobre sua função estratégica e promotora do comprometimento**. Os gestores de Comunicação e os profissionais de Comunicação Interna relataram que a comunicação é percebida como a área que vai cuidar da divulgação dos assuntos de interesse da organização numa fase em que as decisões estratégicas já foram tomadas, com exceção para projetos que envolvam definir estratégias de relacionamento com os públicos de interesse.

Fica claro que a comunicação, mesmo sendo considerada ‘área meio’ na estrutura organizacional, não alcançou seu potencial estratégico frente aos tomadores de decisão nas organizações pesquisadas. Na medida em que seu principal gestor não é envolvido na definição de políticas e parâmetros sobre os quais as organizações traçam suas estratégias de ação, o comunicador não atua como consultor e analista de cenários (FERRARI, 2008, 2000).

Com relação à compreensão dos entrevistados sobre a influência da comunicação sobre o vínculo do comprometimento, observou-se que, em primeiro lugar, a compreensão sobre o conceito do comprometimento é dispersa e se confunde com outros fenômenos

organizacionais, como o engajamento, dedicação e lealdade. Em segundo lugar, foi possível notar que a comunicação não foi percebida como possível influenciadora do vínculo afetivo dos trabalhadores com suas organizações, apesar de realizarem ações que podem contribuir para que esse vínculo exista.

Ter clareza sobre como as atividades de comunicação atuam sobre os vínculos organizacionais como o comprometimento pode ser um caminho para que a área de Comunicação amplie sua contribuição estratégica frente aos desafios organizacionais (ZERFASS *et al.*, 2014).

Na próxima seção são apresentados os resultados obtidos com a aplicação da pesquisa com os trabalhadores dos setores administrativos das quatro organizações da amostra.

6.2 Dados quantitativos

A segunda etapa dos procedimentos metodológicos foi a pesquisa quantitativa. Conforme apresentado no Capítulo 5, no presente tópico são apresentados os resultados socio-demográficos que representam os 401 trabalhadores das organizações da amostra que responderam o questionário, a análise fatorial exploratória (AFE) para identificar as relações subjacentes entre as variáveis medidas e os resultados da modelagem de equações estruturais (SEM), que vai identificar possíveis relações de impacto entre os fatores de comunicação e os vínculos organizacionais.

A amostra foi obtida entre os trabalhadores das áreas administrativas das quatro organizações que fizeram parte da pesquisa (organizações dos setores de Agronegócios, Energia, Serviço Público e Varejo). O questionário foi constituído de 75 assertivas em escala *Likert* (36 itens sobre comunicação e 39 sobre os vínculos organizacionais). O instrumento, montado na plataforma *Google Forms*, foi enviado por meio de canais internos de comunicação das próprias organizações da amostra. A pesquisa ficou disponível do dia 14 de junho até o dia 13 de julho e contou com 401 participações de profissionais de diversos setores administrativos das empresas.

6.2.1 Análise descritiva dos dados

Conforme mencionado no Capítulo 5, mais especificamente na seção 5.5.2, os dados sociodemográficos e funcionais da amostra foram analisados por meio da estatística descritiva (FIGUEIREDO, 2007). A interpretação dos resultados da análise descritiva visou traçar o perfil da amostra e foi realizada considerando as medidas de frequência e representação

percentual para as opções de resposta apresentadas. Tais medidas foram tratadas com a utilização do *software Excel* e os resultados descritivos serão apresentados em tabelas para facilitar a leitura e interpretação dos dados. Ao todo a pesquisa contou com a participação de 401 respondentes.

A Tabela 15 traz os resultados sobre como se deu a divisão dos respondentes por organização entre as quatro que participaram da pesquisa.

Tabela 15 - Segmento à qual sua organização pertence

Segmento	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa	Público total	Representação amostral
Agronegócios	119	29,7	29,7	480	24,7%
Energia	101	25,2	54,9	303	33,3%
Serv. Público	74	18,5	73,3	3.924	1,8% ³³
Varejo	107	26,7	100,0	4.000	2,6% ³⁴
Total	401	100,0			

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Pelo demonstrado na Tabela 15, verificou-se que a maior participação foi entre os trabalhadores da organização do setor de Agronegócios (29,7%), seguido da organização do setor de Varejo (26,7%), Energia (25,2%) e, por último, pela organização do setor de Serviço Público (18,5%). Em termos de representação amostral por público total, a maior participação foi dos trabalhadores da organização do setor de Energia, alcançando 33,3% do total, seguida da organização do setor de Agronegócios, com participação de 24,7%. Na sequência, a Tabela 16 apresenta a distribuição dos respondentes por faixa etária.

³³ Na organização do setor de Serviço Público a pesquisa não ficou disponível para todos os trabalhadores das áreas administrativas e sim para alguns grupos a critério do gestor de Comunicação, por isso a representatividade foi pequena.

³⁴ Na organização do setor de Varejo a pesquisa foi enviada para todos os trabalhadores das áreas administrativas, porém a baixa adesão se deu, de acordo com a gestora de Comunicação da empresa, em decorrência de ter concorrido com outras pesquisas internas no mesmo período.

Tabela 16 - Faixa etária

Faixa etária	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Entre 18 e 25 anos	31	7,7	7,7
Entre 26 e 35 anos	147	36,7	44,4
Entre 36 e 45 anos	120	29,9	74,3
Entre 46 e 55 anos	63	15,7	90,0
Entre 56 e 65 anos	38	9,5	99,5
Mais de 65 anos	2	0,5	100,0
Total	401	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Pelos resultados apresentados na Tabela 16, observa-se que a maioria dos respondentes se encontra na faixa etária entre 26 e 35 anos (36,7%), seguida da faixa etária entre 36 e 45 anos (29,9%). Segundo dados do IBGE, a idade economicamente ativa da população brasileira a ocupar o mercado de trabalho se concentra na faixa entre 25 e 39 anos, ou seja, os resultados espelham os índices estatísticos nacionais³⁵.

Os dados seguintes dizem respeito à divisão da amostra por gênero, demonstrada na Tabela 17.

Tabela 17 - Divisão por gênero

Gênero	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Feminino	231	57,6	57,6
Masculino	168	41,9	99,5
Prefiro não dizer	2	0,5	100,0
Total	401	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Pela Tabela 17, tem-se a informação de que prevaleceu o gênero feminino (57,6%) entre os respondentes da pesquisa. Pessoas do gênero masculino representaram 41,9% da amostra. Somente duas pessoas preferiram não indicar o gênero.

³⁵ Informação obtida no relatório “Síntese de Indicadores Sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira – 2016. Disponível em <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98965.pdf>. Acesso em 27 out. 2021.

O próximo dado sócio-demográfico diz respeito à escolaridade dos trabalhadores que responderam a pesquisa. Prevaleceu a pós-graduação completa, de acordo com o que a Tabela 18 demonstra.

Tabela 18 - Escolaridade da amostra

Escolaridade	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Ensino médio incompleto	2	0,5	0,5
Ensino médio completo	38	9,5	10,0
Superior incompleto	41	10,2	20,2
Superior completo	123	30,7	50,9
Pós-graduação incompleta	26	6,5	57,4
Pós-graduação completa	171	42,6	100,0
Total	401	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A maior representação recaiu sobre a pós-graduação completa (42,6%), seguida do nível superior de escolaridade (30,7%), o que pode ser explicado pelo fato de serem profissionais de áreas administrativas, cujas funções requerem conhecimentos específicos para o desempenho das funções.

Os resultados a seguir têm relação com informações funcionais sobre os respondentes. A Tabela 19 apresenta como ficou a divisão da amostra com relação ao nível hierárquico dos participantes da pesquisa.

Tabela 19 - Nível hierárquico na organização

Nível hierárquico	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Estagiário	15	3,7	3,7
Trainee	3	0,7	4,5
Assistente	46	11,5	16,0
Analista	153	38,2	54,1
Líder ³⁶	17	4,2	58,4
Supervisor	8	2,0	60,3
Coordenador	32	8,0	68,3
Gerente	45	11,2	79,6
Diretor	8	2,0	81,5
Outros	74	18,5	100,0
Total	401	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

³⁶ Cargo encontrado em uma das organizações da amostra.

A Tabela 19 mostra a prevalência de trabalhadores no nível de analista (38,2%), seguido de assistente (11,5%) e gerente (11,2%), o que pode estar coincidindo com a faixa etária dos respondentes. Profissionais no início de carreira, como estagiários e trainees estiveram pouco representados, assim como líderes, supervisores, coordenadores e diretores. Nenhum ocupante do *board* executivo das organizações da amostra (presidente e vice-presidentes) respondeu a pesquisa (portanto essa opção não foi computada na Tabela 19).

Surgiram 74 respostas para a opção “outros”, representando 18,5% da amostra, porém não foi possível agregar as respostas em níveis hierárquicos adicionais, uma vez que as menções abordaram funções específicas, como advogado sênior, recepcionista, auditor, entre outros.

O fato de a amostra ter sido constituída, na sua maioria, por profissionais entre 26 e 35 anos, em posição hierárquica de analista, ou seja, trabalhadores em início de carreira, pode ter influenciado a fraca presença do vínculo do entrenchamento no modelo relacional final. É possível inferir que profissionais nessa fase não se sintam vinculados às suas organizações por falta de alternativas no mercado ou por altos investimentos em suas posições atuais.

A última caracterização do perfil da amostra visou gerar dados sobre há quantos anos os respondentes trabalhavam nas suas respectivas organizações. A divisão está demonstrada na Tabela 20.

Tabela 20 - Tempo de trabalho na organização

Tempo na organização	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Há menos de 1 ano	66	16,5	16,5
De 1 a 3 anos	125	31,2	47,6
De 4 a 10 anos	121	30,2	77,8
De 11 a 15 anos	24	6,0	83,8
De 16 a 25 anos	32	8,0	91,8
Mais de 25 anos	33	8,2	100,0
Total	401	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Pelas informações concedidas pelos respondentes, houve quase um empate entre os que declararam estarem de um a três anos na organização (31,2%) e os que estão entre quatro e dez anos (30,2%). Demonstra a prevalência de uma relação estável, porém não muito longa. Interessante notar que também surgiram respostas que apontaram para tempo de casa superior

a 16 anos, cuja representatividade talvez esteja entre os trabalhadores da organização do setor de Serviço Público.

As próximas seções são dedicadas a demonstrar a validade estatística dos construtos e a forma como se correlacionam entre si.

6.2.2 Validade estatística das escalas empregadas

A análise estatística dos dados foi realizada com o objetivo de demonstrar validade teórica e estatística dos construtos que fizeram parte do questionário aplicado na etapa quantitativa da investigação. O *software* empregado foi o SPSS 25.0 *Statistical Package for the Social Sciences* (pacote estatístico para as ciências sociais). Os resultados serão detalhados na sequência.

6.2.3 Análise Fatorial Exploratória (AFE)

O modelo relacional metodológico inicial foi criado com base nas teorias do referencial teórico que embasam os quatro fenômenos analisados: comunicação organizacional, comprometimento, consentimento e entrenchamento.

A análise fatorial exploratória para cada fenômeno seguiu as etapas padronizadas para esta técnica (COSTELLO; OSBORNE, 2005).

Os índices que foram considerados para a realização da AFE são os seguintes:

a) Comunalidade: segundo Malhotra (2004) e Hair *et al.* (2005), trata-se de uma porção de variância que uma variável compartilha com as demais variáveis consideradas na análise. Também pode ser definida como a proporção de variância explicada pelos fatores comuns. Este índice deve apresentar valores no patamar de 0,5 e acima para demonstrar coerência entre as variáveis observáveis que compõem o construto.

b) Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): medida de adequabilidade da amostra. Field (2009) afirma que os valores que se situam acima de 0,70 são considerados “regulares” e os que estão acima de 0,80 são “muito bons”. O limite inferior para aceitação do modelo deve ficar acima de 0,50. A medida global de adequação amostral do critério de KMO varia entre 0 e 1, e quanto mais perto de 1, tanto melhor.

c) Teste de esfericidade de *Bartlett*: avalia em que medida a matriz de covariância é similar a uma matriz identidade, ou seja, não apresentam correlações entre si (FIELD, 2005). Indica se existe relação suficiente entre as variáveis para aplicação da análise fatorial (AF).

Para que seja possível a aplicação da AFE recomenda-se que o valor p seja menor que 5% (HONGYU, 2018).

d) Variância extraída: trata-se de uma medida de consistência complementar interna. Este índice objetiva medir a quantidade geral de variância dos indicadores explicada pela variável latente (construto) e seus valores devem se apresentar acima de 0,60 (HAIR *et al.*, 2005).

e) Alfa de *Cronbrach* (geral e sem item excluído): índice que mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes. Cada item, a priori, deve abordar uma única ideia de cada vez (GIL, 2002), isto é, os itens devem ser independentes. Se a resposta a determinado item se comporta de maneira parecida com a resposta de outro item, conclui-se que um explica o outro. Para as Ciências Sociais, é aceitável obter valores que estejam acima de 0,70; consideram-se bom valores a partir de 0,80 e a partir e 0.90 considera-se muito bom (HAIR *et al.*, 2005).

f) Correlação de *Pearson*: os testes de validade convergente e discriminante são medidos pelo cálculo do coeficiente da correlação de *Pearson*. Comparam-se os escores fatoriais e as escalas somatórias de cada construto. Hair *et al.* (2005) explicam que o escore fatorial é uma grandeza composta desenvolvida para cada observação sobre cada fator extraído da análise fatorial. Já a escala somatória de cada dimensão faz parte de um método de aglomeração de variáveis distintas que mensura o igual conceito em uma mesma variável, com a intenção de ampliar a confiabilidade da medida.

g) Escore fatorial: são os escores obtidos por meio da combinação linear das variáveis (Hair *et al.*, 2005).

h) Nível de significância estatística (Sig): é a medida estimada que busca aferir o grau em que o resultado alcançado é “verdadeiro” (HAIR *et al.*, 2005).

Todos os construtos que explicam o modelo relacional entre os fenômenos Comunicação Organizacional, Comprometimento Organizacional, Consentimento Organizacional e Entrincheiramento Organizacional foram analisados seguindo os testes elencados. A finalidade principal da análise fatorial exploratória (AFE) foi verificar a unidimensionalidade das variáveis latentes (construtos) do estudo e a exclusão das variáveis observadas (itens do questionário) que não agregariam para a composição das escalas que constituem o modelo relacional.

A escala de comunicação, a princípio, estava constituída de 36 itens e seis construtos. A AFE reduziu a quantidade de itens para 24, divididos em quatro construtos.

As demais escalas que fizeram parte do questionário (comprometimento, consentimento e entrincheiramento) também foram submetidas à AFE e revalidadas para o modelo proposto.

A seguir serão apresentadas as análises fatoriais de cada um dos quatro construtos ou variáveis latentes.

6.2.3.1 Análise fatorial exploratória da Comunicação

A primeira variável latente analisada quanto à existência de fatores que a compõem foi **Comunicação**. Conforme recomendado na AFE, foram utilizadas as análises de comunalidades, teste KMO, análise de variância, análise da matriz rotacionada e alfas de *Cronbrach* e teste de correlação de *Pearson*.

Ao final, a solução fatorial demonstrou a validação de 24 variáveis observadas e quatro construtos.

A validação do grau de significância estatística se deu pela análise das dimensões comuns. O critério de exclusão se utilizou da determinação das cargas fatoriais que buscaram excluir variáveis com comunalidades abaixo de 0,5 (MALHOTRA, 2004; HAIR *et al.*, 2005). O resultado está detalhado na Tabela 21.

Tabela 21 - Comunalidade das variáveis (comunicação)

Indicador	Variável observada	Comunalidade
CO1	Meu superior imediato constantemente me mantém informado sobre aspectos estratégicos da organização.	,722
CO2	Eu consigo entender os rumos estratégicos da organização pela forma com que meu superior imediato me comunica.	,774
CO3	Além da avaliação de desempenho anual, meu superior imediato oferece feedback (retorno) sobre meu trabalho sempre que necessário.	,692
CO4	Meu superior imediato compartilha comigo todas as informações, positivas ou negativas, sobre a organização.	,723
CO5	Confio mais no que meus superiores me contam do que nas informações que recebo dos meus colegas.	,529
CO6	Meu superior imediato está sempre atento às minhas dificuldades e necessidades de ordem pessoal (familiares e de saúde física e mental).	,612
(Continua)		

CO7	Meu superior imediato cobra minhas tarefas de forma amigável, propiciando o diálogo.	,592
CO13	A área da Comunicação é responsável pela divulgação das ações que a organização faz em prol da sociedade e do meio ambiente, o que reforça a minha identificação com a organização.	,622
CO14	Sinto-me respeitado ao ser informado sobre o que acontece na organização antes do público externo.	,652
CO15	Sinto-me acolhido quando a área da Comunicação se preocupa em realizar ações que extrapolam as atividades profissionais, como ações de voluntariado.	,716
CO17	Sinto-me motivado com os relatos publicados nas redes internas sobre superação e dedicação ao trabalho por parte dos colegas da organização.	,584
CO18	Meu interesse em trabalhar nessa organização aumenta quando recebo informações a respeito de projetos de natureza socioambientais, como apoio à diversidade, ajuda humanitária e preservação do meio ambiente.	,652
CO20	Tenho orgulho em falar sobre a organização onde eu trabalho para meus familiares e amigos e nas minhas redes sociais pessoais.	,551
CO21	Os planos estratégicos da organização são divulgados frequentemente pelos veículos e eventos de comunicação interna.	,575
CO22	A divulgação interna sobre os negócios da organização contribui para que meu trabalho atinja as metas propostas.	,616
CO23	A área da Comunicação envia informações na medida certa para que eu não me desvie do foco no meu trabalho.	,682
CO25	A área da Comunicação produz comunicados e/ou realiza eventos para reconhecer a dedicação dos trabalhadores, sendo uma estratégia eficiente para o alcance das metas organizacionais.	,650
CO26	Confio mais no que meus superiores me contam do que nas informações que recebo dos meus colegas.	,542
CO27	A área da Comunicação proporciona oportunidades para reforçar os relacionamentos entre os trabalhadores de diferentes áreas da organização.	,612
CO30	Há um equilíbrio de conteúdos entre o que é de interesse da organização e o que é de interesse dos trabalhadores nos materiais divulgados pela área da Comunicação.	,664
CO31	O conteúdo gerado pela área da Comunicação é ágil e atual, contribuindo para que eu esteja sempre atualizado sobre a organização.	,655
CO33	A comunicação remota na pandemia serviu para eu conhecer melhor o presidente e/ou os membros da alta administração da organização via encontros virtuais periódicos.	,617
(Continua)		

CO34	A área de Comunicação conquistou maior espaço na organização por conta da necessidade de encontrar novas formas para reduzir o distanciamento social durante a pandemia.	,738
CO36	Durante a pandemia, a área de Comunicação aumentou a quantidade de notícias aos trabalhadores.	,645

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Os resultados do teste de comunalidade apresentaram valores dentro do indicado pela literatura (HAIR *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2012), demonstrando que a variável latente comunicação tem potência no modelo estudado (Tabela 21). As demais 12 variáveis observáveis que não alcançaram o critério de comunalidade foram excluídas, resultando uma fatorial com 24 itens.

A Tabela 22, seguinte, apresenta as análises dos testes KMO e de esfericidade de *Bartlett*, que demonstraram o cálculo de uma estatística qui-quadrada de 5847,73 com 276 graus de liberdade ao nível de 5% de significância. O grau de adequação da amostra mostrou-se bastante satisfatório (KMO = 0,941), já que o limite de aceitação do modelo deve estar acima de 0,50 (HAIR *et al.*, 2005; FIELD, 2009).

Tabela 22 - Adequação da AFE: testes KMO e Bartlett (comunicação)

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,941
	Aprox. Qui-quadrado	5847,73
Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i>	Df.	276
<i>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)</i>		,941
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A próxima etapa da análise fatorial exploratória (AFE) tratou da análise da variância, retratada na Tabela 23. O resultado da análise de variância para a **comunicação** (64,235%) foi compreendido como bastante satisfatório, pois em Ciências Sociais Aplicadas, para um fenômeno ser considerado válido, esse valor deve ficar acima de 60% (HAIR *et al.*, 2005).

Pela técnica de autovalores, cada variável contribui com o valor de 1 para o autovalor total. Dessa forma, foram extraídos quatro construtos (comunicação engajadora, comunicação do líder imediato, comunicação afetiva, comunicação em *home office*) para explicar a variância das 24 variáveis observadas que atenderam ao critério de comunalidades, conforme

a Tabela 23. Tais dimensões, consideradas significativas, mostraram autovalores superiores a 1 (HAIR *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2012).

Tabela 23 - Variância Total Explicada (comunicação)

Contrutos	Auto-valores iniciais > 1	% de variância	Variância acumulada > 60%
1	10,465	43,604	43,604
2	2,615	10,894	54,498
3	1,312	5,465	59,963
4	1,025	4,272	64,235

Fonte: dados da pesquisa (2021)

No geral, a Tabela 23 aponta que o total dos quatro construtos explicam 64,235% do fenômeno comunicação. Para a interpretação das quatro dimensões extraídas (comunicação engajadora, comunicação do líder imediato, comunicação afetiva, comunicação em *home office*) procedeu-se ao teste da matriz fatorial rotacionada, que tem como função apresentar a carga fatorial de cada variável observada que compõe cada construto (HAIR *et al.*, 2005; FIELD, 2009), de acordo com a Tabela 24.

Tabela 24 - Matriz fatorial rotacionada (comunicação)

Indicador	Variável observada	Construto			
		1	2	3	4
		Comunicação engajadora	Comunicação do líder imediato	Comunicação afetiva	Comunicação em <i>home office</i>
CO1	Meu superior imediato constantemente me mantém informado sobre aspectos estratégicos da organização.		,800		
CO2	Eu consigo entender os rumos estratégicos da organização pela forma com que meu superior imediato me comunica.		,820		
CO3	Além da avaliação de desempenho anual, meu superior imediato oferece <i>feedback</i>		,747		

(Continua)

	(retorno) sobre meu trabalho sempre que necessário.	
CO4	Meu superior imediato compartilha comigo todas as informações, positivas ou negativas, sobre a organização.	,814
CO5	Confio mais no que meus superiores me contam do que nas informações que recebo dos meus colegas.	,647
CO6	Meu superior imediato está sempre atento às minhas dificuldades e necessidades de ordem pessoal (familiares e de saúde física e mental).	,756
CO7	Meu superior imediato cobra minhas tarefas de forma amigável, propiciando o diálogo.	,727
CO13	A área da Comunicação é responsável pela divulgação das ações que a organização faz em prol da sociedade e do meio ambiente, o que reforça a minha identificação com a organização.	,632
CO14	Sinto-me respeitado ao ser informado sobre o que acontece na organização antes do público externo	,745
CO15	Sinto-me acolhido quando a área da Comunicação se preocupa em realizar ações que extrapolam as atividades profissionais, como ações de voluntariado.	,767
CO17	Sinto-me motivado com os relatos publicados nas redes internas sobre superação e dedicação ao trabalho	,527
(Continua)		

	por parte dos colegas da organização.	
CO18	Meu interesse em trabalhar nessa organização aumenta quando recebo informações a respeito de projetos de natureza socioambientais, como apoio à diversidade, ajuda humanitária e preservação do meio ambiente.	,701
CO20	Tenho orgulho em falar sobre a organização onde eu trabalho para meus familiares e amigos e nas minhas redes sociais pessoais.	,583
CO21	Os planos estratégicos da organização são divulgados frequentemente pelos veículos e eventos de comunicação interna.	,615
CO22	A divulgação interna sobre os negócios da organização contribui para que meu trabalho atinja as metas propostas.	,639
CO23	A área da Comunicação envia informações na medida certa para que eu não me desvie do foco no meu trabalho.	,745
CO25	A área da Comunicação produz comunicados e/ou realiza eventos para reconhecer a dedicação dos trabalhadores, sendo uma estratégia eficiente para o alcance das metas organizacionais.	,657
CO26	Confio mais no que meus superiores me contam do que nas informações que recebo dos meus	,570
(Continua)		

	colegas.	
CO27	A área da Comunicação proporciona oportunidades para reforçar os relacionamentos entre os trabalhadores de diferentes áreas da organização.	,659
CO30	Há um equilíbrio de conteúdos entre o que é de interesse da organização e o que é de interesse dos trabalhadores nos materiais divulgados pela área da Comunicação.	,745
CO31	O conteúdo gerado pela área da Comunicação é ágil e atual, contribuindo para que eu esteja sempre atualizado sobre a organização.	,704
CO33	A comunicação remota na pandemia serviu para eu conhecer melhor o presidente e/ou os membros da alta administração da organização via encontros virtuais periódicos.	,685
CO34	A área de Comunicação conquistou maior espaço na organização por conta da necessidade de encontrar novas formas para reduzir o distanciamento social durante a pandemia.	,750
CO36	Durante a pandemia, a área de Comunicação aumentou a quantidade de notícias aos trabalhadores.	,728

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Conforme já mencionado, os itens que compõem cada um dos construtos foram desenvolvidos com base na literatura sobre Comunicação Organizacional, de acordo com o referencial teórico apresentado e também por meio das categorias que emergiram da análise de conteúdo da fase qualitativa da investigação. A escala de comunicação visa avaliar como o processo de comunicação com os trabalhadores influencia o vínculo do comprometimento, incluindo na investigação o vínculo do consentimento e do entrenchamento.

O próximo teste visou avaliar a coerência dos construtos criados pela AFE. A análise de confiabilidade foi medida por meio do teste alfa de *Cronbach* e está disponibilizada na Tabela 25.

Tabela 25 - Alfa de Cronbach (comunicação)

Construto	Alfa de Cronbach	Número de itens
Comunicação engajadora	,909	8
Comunicação do líder imediato	,907	7
Comunicação afetiva	,869	6
Comunicação em <i>home office</i>	,759	3

Fonte: dados da pesquisa (2021)

A literatura especializada afirma ser positiva a confiabilidade das escalas analisadas pelos resultados dos testes de alfa de *Cronbach* com valores superiores a 0,70 (HAIR *et al.*, 2005; FIELD, 2009). Os construtos comunicação engajadora, comunicação do líder imediato e comunicação afetiva apresentaram-se com valor bem acima do critério, demonstrando haver bastante convergência entre os itens. Já a dimensão comunicação em *home office* apresentou índice somente um pouco acima do critério, o que pode ser explicado pelo número reduzido da escala, apesar de estar dentro da normalidade para o teste.

Os testes de validade convergente e discriminante medidos pelo cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson* foram realizados após a análise de confiabilidade. Os escores fatoriais e as escalas somatórias de cada construto foram comparados.

Tabela 26 - Matriz de correlação de Pearson (comunicação)

		Escore fatorial 1	Escore fatorial 2	Escore fatorial 3	Escore fatorial 4
Comunicação engajadora	Correlação de Pearson	,852**	,269**	,317**	,298**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000
Comunicação do líder imediato	Correlação de Pearson	,238**	,945**	,177**	,129**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,010
Comunicação afetiva	Correlação de Pearson	,421**	,213**	,843**	,226**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000
Comunicação em <i>home office</i>	Correlação de Pearson	,350**	,156**	,211**	,871**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,002	,000	,000

** Correlação significativa ao nível de 0,01

Fonte: dados da pesquisa (2021)

A Tabela 26 demonstra que a validade convergente foi confirmada em função do alto valor de coeficiente de correlação de *Pearson* entre o escore fatorial 1 e a comunicação engajadora (,852), entre o escore fatorial 2 e a comunicação do líder imediato (,945), entre o escore fatorial 3 e a comunicação afetiva (,843) e entre o escore fatorial 4 e a comunicação em *home office* (,871).

Na sequência, analisou-se a validade discriminante (Tabela 26), que demonstrou baixos valores de correlação entre os escores fatoriais e os construtos, demonstrando a independência entre os construtos, ou seja, cada construto mede um conceito específico (HAIR *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2012).

A validade discriminante foi testada em função do baixo valor de correlação do construto comunicação engajadora com os escores fatoriais 2 (,269), 3 (,317) e 4 (,298); do construto comunicação do líder imediato com os escores fatoriais 1 (,238), 3 (,177) e 4 (,129);

do construto comunicação afetiva com os escores fatoriais 1 (,421), 2 (,213) e 4 (,226) e do construto comunicação em *home office* com os escores fatoriais 1 (,350), 2 (,156) e 3 (,211).

A realização da análise fatorial exploratória da comunicação atestou que o construto ou variável latente **comunicação** é quadridimensional. Observou-se que a AFE reduziu o número de variáveis observadas de 36 para 24.

6.2.3.2 Análise fatorial exploratória do Comprometimento

A variável latente **Comprometimento** é de característica unidimensional, formada por apenas um construto. Realizaram-se as análises de comunalidades, teste KMO, análise da variância, análise da matriz rotacionada e alfas de *Crombach*. Não foi necessário aplicar o teste de correlação de *Pearson*, pois a solução fatorial validou a unidimensionalidade original da escala, criada e validada por Bastos e Aguiar (2015). A AFE demonstrou apenas um construto para comprometimento.

A análise das dimensões comuns serviu para validação do grau de significância estatística dos itens. Usou-se como padrão de exclusão a determinação das cargas fatoriais e todas as 12 variáveis observadas do construto foram validadas, pois apresentaram comunalidade acima de 0,5 (HAIR *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2012). Os valores de comunalidade estão representados na Tabela 27.

Tabela 27 - Comunalidade das variáveis (comprometimento)

Indicador	Variável observada	Comunalidade
CT37	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	,735
CT38	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	,728
CT39	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	,754
CT40	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	,786
CT41	A minha forma de pensar é muito parecida com a da organização.	,756
CT42	Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	,690
CT43	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.	,757
CT44 (Continua)	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.	,693

CT45	Aceito as normas da organização porque concordo com elas.	,639
CT46	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	,636
CT47	Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da organização em que trabalho. Continua	,653
CT48	Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.	,619

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Na sequência, apresenta-se a Tabela 28, com as análises dos testes KMO e de esfericidade de *Bartlett*.

Tabela 28 - Adequação da AFE: testes KMO e Bartlett (comprometimento)

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,943
	Aprox. Qui-quadrado	4682,922
Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i>	Df.	66
	Sig.	,000

Fonte: dados da pesquisa (2021)

A Tabela 28 demonstra que o cálculo da estatística qui-quadrada foi de 4682,922, com 66 graus de liberdade ao nível de 5% de significância (Tabela 28). O resultado do teste KMO (0,943) aponta para um grau bastante satisfatório da amostra, e o limite inferior para aceitação do modelo está adequado (acima de 0,50) (HAIR *et al.*, 2005; FIELD, 2009).

A próxima tabela da AFE apresenta a análise da variância (Tabela 29). O resultado da análise da variância para a variável latente **comprometimento** (8,446) foi compreendido como bastante satisfatório (HAIR *et al.*, 2005), especialmente para a área de Ciências Sociais Aplicadas.

Pela técnica de autovalores, os construtos avaliados como significativos são aqueles que indicaram autovalores superiores a 1 e a variável observada deve contribuir com o valor de 1 para o autovalor total (HAIR *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2012). Dessa forma, na extração, a AFE validou a unidimensionalidade da escala, pois surgiu apenas um construto para as 12 variáveis observadas, sendo que todas atenderam ao critério de comunalidade (Tabela 29).

Tabela 29 - Variância Total Explicada (comprometimento)

Construto	Auto-valores iniciais > 1	% de variância	Variância acumulada > 60%
1	8,446	70,379	70,379

Fonte: dados da pesquisa (2021)

A porcentagem de variância embasada no percentual cumulativo de variância total extraída foi constatada como satisfatória (maior que 60%), de acordo com a Tabela 29. O único construto encontrado cumpriu com uma variância extraída de 70,379%, o que evidencia estar dentro dos parâmetros esperados (HAIR *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2012).

A matriz fatorial rotacionada, observada na Tabela 30, revela a carga fatorial de cada variável observada do construto **comprometimento** (HAIR *et al.*, 2005; FIELD, 2009). O nível de relacionamento entre determinada variável e a sua dimensão (construto) correspondente é representado pelas cargas obtidas (Tabela 30). Verificou-se que os valores das cargas são maiores que 0,50, demonstrando a presença de significância prática (HAIR *et al.*, 2005).

Tabela 30 - Matriz fatorial rotacionada (comprometimento)

Indicador	Variável observada	Construto 1
CT37	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	,857
CT38	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	,853
CT39	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	,868
CT40	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	,887
CT41	A minha forma de pensar é muito parecida com a da organização.	,870
CT42	Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	,830
CT43	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.	,870
CT44	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.	,833
CT45	Aceito as normas da organização porque concordo com elas.	,800
CT46	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	,798
(Continua)		

CT47	Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da organização em que trabalho.	,808
CT48	Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.	,787

Fonte: dados da pesquisa (2021)

A variável latente **comprometimento** foi composta pela escala já validada por Bastos e Aguiar (2015), não apresentando modificações em sua unidimensionalidade.

Com relação à validade, sabe-se que ela mede o padrão de consistência entre múltiplas medidas de uma variável (HAIR *et al.*, 2005). A análise de confiabilidade foi realizada pelo teste alfa de *Cronbach*, de acordo com a Tabela 31.

Tabela 31 - Alfa de Cronbach (comprometimento)

Construto	Alfa de Cronbach	Número de itens
Comprometimento	,960	12

Fonte: dados da pesquisa (2021)

A confiabilidade das escalas consideradas como positivas são aquelas cujos resultados dos testes de alfa de *Cronbach* são superiores a 0,70 (HAIR *et al.*, 2005; FIELD, 2009). Por esse critério, é possível afirmar que os itens do construto **comprometimento** demonstraram ter bastante convergência entre si pelo valor bem acima do esperado do teste de alfa de *Cronbach* (,960). Este resultado ficou acima, inclusive, do resultado obtido quando da validação da escala pelos autores Bastos e Aguiar (2015), cujo alfa de *Cronbach* resultou em 0,915.

Conforme mencionado, os testes de validade convergente e discriminante medidos pelo cálculo do coeficiente da correlação de *Pearson* não foram realizados para a variável latente **comprometimento** pelo fato da AFE ter validado apenas um construto.

6.2.3.3 Análise fatorial exploratória do Consentimento

A variável latente **Consentimento** passou pelos mesmos procedimentos de validação. A escala empregada na pesquisa foi criada e validada por Silva e Bastos (2015), apresentando uma única dimensão e nove itens. No entanto, a aplicação dos testes de análise fatorial retornou duas dimensões e oito variáveis observadas. As dimensões (ou construtos) foram

nomeadas como subordinação (validadas com quatro variáveis observadas) e obrigação (validadas com quatro variáveis observadas).

Vital, Paiva e Pereira (2020) também aplicaram a escala de consentimento de Silva e Bastos (2015) para a realização de um modelo integrado de qualidade de vida no trabalho e vínculos organizacionais. Neste estudo a escala de consentimento foi igualmente composta de duas dimensões (consentimento normativo-burocrático e consentimento técnico-hierárquico) e oito variáveis observadas.

A seguir apresentam-se os resultados dos testes realizados na AFE.

Para validação do grau de significância estatística usou-se como critério de exclusão o teste de determinação de cargas fatoriais (HAIR *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2012). Uma única variável apresentou comunalidade abaixo de 0,5 e foi retirada. Dessa forma, oito itens foram validados, apresentando força para explicar a variável latente **consentimento** de acordo com a demonstração da Tabela 32.

Tabela 32 - Comunalidade das variáveis (consentimento)

Indicador	Variável observada	Comunalidade
CS49	Se o chefe manda, a gente tem que fazer.	,761
CS50	Os superiores têm autoridade, cabendo aos trabalhadores apenas cumprir as ordens.	,806
CS51	Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado.	,835
CS52	Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo.	,814
CS53	Como trabalhador, acho que devo sempre me sujeitar às regras e normas da organização.	,654
CS54	Eu sempre cumpro as ordens nessa organização.	,609
CS55	Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito.	,777
CS56	Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito.	,752

Fonte: dados da pesquisa (2021)

A Tabela 33 a seguir demonstra o teste KMO e o teste de esfericidade de *Bartlett*. Verifica-se o cálculo de uma estatística qui-quadrada de 2315,870 com 28 graus de liberdade ao nível de 5% de significância (Tabela 33). O grau de ajustamento da amostra mostrou-se

bastante satisfatório (HAIR *et al.*, 2005; FIELD, 2009), conforme o resultado do teste de KMO (0,858).

Tabela 33 - Adequação da AFE: testes KMO e Bartlett (consentimento)

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,858
	Aprox. Qui-quadrado	2315,870
Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i>	Df.	28
	Sig.	,000

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Na sequência da verificação da adequação da amostra foi realizada a análise de variância, conforme Tabela 34. A resposta da análise de variância para a variável latente **consentimento** ficou em 75,098%, considerado como bastante satisfatório para a área de Ciências Sociais Aplicadas, segundo a literatura que prevê valores acima de 0,60 (HAIR *et al.*, 2005).

A partir da técnica de autovalores, em que cada variável observada contribui com o valor de 1 para o autovalor total, os dois construtos extraídos (subordinação e obrigação) serviram para esclarecer a variância das oito variáveis observadas que atenderam ao critério de comunalidades (Tabela 34).

Tabela 34 - Variância Total Explicada (consentimento)

Construtos	Auto-valores iniciais > 1	% de variância	Variância acumulada > 60%
1	4,968	62,101	62,101
2	1,040	12,998	75,098

Fonte: dados da pesquisa (2021)

As duas dimensões extraídas para a variável latente **consentimento** foram examinadas pela matriz fatorial rotacionada com o objetivo de demonstrar a carga fatorial de cada variável observada que está presente em cada dimensão (construto). O grau de correspondência entre uma variável observada e sua dimensão/construto é indicado pela carga obtida (Tabela 35), que deve apresentar cargas com valores iguais ou maiores que 0,50 (HAIR *et al.*, 2005). Dessa forma, a significância prática foi atendida por todas as variáveis observadas, o que pode ser verificado na Tabela 35.

Tabela 35 - Matriz fatorial rotacionada (consentimento)

Indicador	Variável observada	Construto	
		1. Subordinação	2. Obrigação
CS49	Se o chefe manda, a gente tem que fazer.	,811	
CS50	Os superiores têm autoridade, cabendo aos trabalhadores apenas cumprir as ordens.	,845	
CS51	Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado.	,866	
CS52	Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo.	,841	
CS53	Como trabalhador, acho que devo sempre me sujeitar às regras e normas da organização.		,771
CS54	Eu sempre cumpro as ordens nessa organização.		,711
CS55	Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito.		,839
CS56	Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito.		,798

Fonte: dados da pesquisa (2021)

A nomeação dos construtos extraídos da AFE (subordinação e obrigação) buscou atender a conceituação dada pelos autores da escala de mensuração do fenômeno do **consentimento** (SILVA; BASTOS, 2015, p. 100) adotada para o questionário estruturado: “consentir pressupõe que o trabalhador tende a fazer, a cumprir o que lhe é demandado porque se sente na obrigação de fazê-lo, ante as relações de poder e autoridade que se estabelecem entre gestor e subordinado”.

O próximo teste visou avaliar a consistência dos construtos criados pela AFE para a variável latente **consentimento**. A verificação da confiabilidade foi realizada pelo teste alfa de *Cronbach*, disposto na Tabela 36.

Tabela 36 - Alfa de Cronbach (consentimento)

Construto	Alfa de Cronbach	Número de itens
Subordinação	,918	4
Obrigaç�o	,851	4

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Considerou-se como bastante positiva a confiabilidade dessas escalas apoiada nos valores do alfa de *Cronbach*, j a que valores superiores a 0,70 são aceitáveis (HAIR *et al.*, 2005; FIELD, 2009). Os dois construtos extraídos (subordina o e obriga o) se apresentaram, portanto, com ótima convergência entre os itens que os compõem.

Em seguida, após a confirma o da confiabilidade das escalas, procedeu-se aos testes de validade convergente e discriminante por meio do cáculo do coeficiente de correla o de *Pearson* (Tabela 37), de acordo com Hair *et al.* (2005) e Field (2009).

Tabela 37 - Matriz de correla o de Pearson (consentimento)

		Escore fatorial 1	Escore fatorial 2
Subordina�o	Correla�o de Pearson	,938**	,346**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000
Obriga�o	Correla�o de Pearson	,348**	,937**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000

** Correla o significativa ao nível de 0,01

Fonte: dados da pesquisa (2021)

A aprova o da validade convergente foi ratificada ao se observar o alto valor de coeficiente de correla o de *Pearson* entre o escore fatorial 1 e o construto subordina o (,938) e entre o escore fatorial 2 e o construto obriga o (,937). O teste de validade discriminante foi igualmente comprovado, pois foram encontrados baixos valores entre o escore fatorial 1 e o construto obriga o (,348), e entre o escore fatorial 2 e construto subordina o (,346), o que pode ser interpretado que, de fato, existem dois construtos distintos, sem rela o claramente forte um com o outro, ou seja, cada construto afere um

conceito específico sobre o fenômeno do consentimento (Tabela 37) (HAIR *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2009).

Após a realização da AFE para a variável latente **consentimento** foi possível revalidar a escala de Silva e Bastos (2015) empregada no questionário estruturado. A revalidação resultou em dois construtos e oito variáveis observadas, o que modificou a escala original, validada pelos autores como sendo unidimensional com nove itens.

6.2.3.4 Análise fatorial exploratória do Entrincheiramento

A variável latente **Entrincheiramento** foi inicialmente avaliada com 18 itens e três dimensões/construtos: ajustamentos à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas (RODRIGUES; BASTOS, 2015).

Os procedimentos para a revalidação da variável foram os mesmos apresentados até agora. A solução fatorial apresentou apenas dois construtos, pois dois construtos iniciais terminaram por se agregar em apenas um. Além disso, nove itens do questionário não foram validados. Dessa forma, a variável latente **entrincheiramento** apresentou-se com nove itens e dois construtos (arranjos burocráticos individuais e limitação de alternativas/ajustamento à posição social).

Os procedimentos realizados na solução fatorial são apresentados a seguir.

A análise do grau de significância estatística se deu por meio da exclusão das variáveis fatoriais abaixo de 0,5. A Tabela 38, que trata da comunalidade, revela a porção da variância compartilhada entre uma variável e as demais avaliadas. O teste de comunalidade revelou nove variáveis observadas validadas, as quais demonstraram força para explicar a variável latente **entrincheiramento**.

Tabela 38 - Comunalidade das variáveis (entrincheiramento)

Indicador	Variável observada	Comunalidade
ET63	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	,832
ET65	Sinto que mudar de organização colocaria em risco a minha estabilidade financeira.	,769
ET66	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.	,625
ET68	Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa organização.	,575
ET69	Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.	,559
(Continua)		

ET71	Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.	,635
ET72	Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.	,726
ET73	Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	,600
ET74	Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.	,654

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Posteriormente, os resultados do teste KMO e do teste de esfericidade de *Bartlett* foram dispostos na Tabela 39. Observou-se o cálculo de uma estatística qui-quadrada de 1820,570 com 36 graus de liberdade ao nível de 5% de significância.

Tabela 39 - Adequação da AFE: testes KMO e Bartlett (entrincheiramento)

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,890
	Aprox. Qui-quadrado	1820,570
Teste de esfericidade de Bartlett	Df.	36
	Sig.	,000

Fonte: dados da pesquisa (2021)

De acordo com o valor alcançado pelo teste KMO (,890), é possível afirmar que o grau de ajustamento da amostra foi bem satisfatório (HAIR *et al.*, 2005; FIELD, 2009).

A Tabela 40, a seguir, apresenta a análise de adequação da amostra. Obteve-se 66,397% como resposta da análise da variância para a variável latente **entrincheiramento**, o que representa um critério satisfatório para a área das Ciências Sociais Aplicadas, de acordo com Hair *et al.* (2005).

Para a técnica de autovalores, conforme Hair *et al.* (2005) e Malhotra (2012), cada variável observada contribui com o valor de 1 para o autovalor total. Com base nessa técnica, foram extraídas duas dimensões/construtos (arranjos burocráticos individuais e limitação de alternativas/ajustamento à posição social). A Tabela 40 apresenta as dimensões/construtos com valores superiores a 1 que foram consideradas significativas (HAIR *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2012).

Tabela 40 - Variância Total Explicada (entrincheiramento)

Contrutos	Auto-valores iniciais > 1	% de variância	Variância acumulada > 60%
1	4,826	53,826	53,826
2	1,131	12,571	66,397

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Field (2009) ressalta que a variância para as Ciências Sociais é considerada satisfatória quando é superior a 60% (Tabela 40). O cálculo de porcentagem de variância baseia-se em um percentual cumulativo de variância total extraída (HAIR *et al.*, 2005). Essas indicações demonstram que o número de duas dimensões/construtos alcançou uma variância extraída de 66,397%, aceitando as regras literárias (HAIR *et al.*, 2005; FIELD, 2009; MALHOTRA, 2012).

Os dois construtos validados foram examinados pela matriz fatorial rotacionada para a demonstração da carga fatorial de cada variável observada presente em cada um dos construtos extraídos (Tabela 41). O nível de correlação entre uma variável observada e sua dimensão é observado pela carga obtida (HAIR *et al.*, 2005; FIELD, 2009).

Os construtos foram nomeados de acordo com a nomenclatura inicial da escala de Rodrigues e Bastos (2015) para a mensuração do vínculo do entrincheiramento organizacional. A modificação que houve foi a redução da quantidade de variáveis observadas de 18 para nove, após a aplicação do teste de comunalidade, e a junção dos construtos limitação de alternativas e ajustamento à posição social em um só construto. O construto arranjos burocráticos impessoais foi mantido, porém o número de itens foi reduzido de seis para dois. A matriz fatorial rotacionada para a variável latente **entrincheiramento** está exposta na Tabela 41.

Tabela 41 - Matriz fatorial rotacionada (entrincheiramento)

Indicador	Variável observada	Construto	
		1. Limitação alt/ Ajust. pos. social	2. Arranjos burocráticos impessoais
ET63	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.		,908
ET65	Sinto que mudar de organização colocaria em risco a minha estabilidade financeira.		,802
ET66 (Continua)	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.	,664	

ET68	Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa organização.	,720
ET69	Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.	,718
ET71	Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.	,786
ET72	Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.	,831
ET73	Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	,755
ET74	Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.	,796

Fonte: dados da pesquisa (2021)

As cargas com valores iguais ou maiores que 0,50 foram consideradas com significância prática (HAIR *et al.*, 2005). Dessa forma, a significância prática foi alcançada pelas variáveis observadas analisadas (Tabela 41). A confirmação do critério de unidimensionalidade (conhecida como alvo de conexão entre as variáveis e o construto/dimensão correspondente) ocorreu quando se considerou as variáveis com cargas fatorial elevadas. A validade nomológica entre as variáveis e construtos pode ser observada pelo nível em que a escala é capaz de descrever com exatidão um conceito (HAIR *et al.*, 2005). No caso, a AFE demonstrou que apenas metade das variáveis (em relação à escala original) foi capaz de descrever o conceito do entrincheiramento.

A próxima análise é a de confiabilidade e foi realizada pelo teste de alfa de *Cronbach*, de acordo com a Tabela 42.

Tabela 42 - Alfa de Cronbach (entrincheiramento)

Construto	Alfa de Cronbach	Número de itens
Limitação de alternativas/Ajs. posição social	,894	7
Arranjos burocráticos impessoais	,735	2

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Os valores resultantes do teste de alfa de *Cronbach* se mostraram superiores ao valor mínimo de 0,70, conforme Hair *et al* (2005) e Field (2009). O valor de 0,735 para o construto arranjos burocráticos impessoais, que ficou apenas um pouco acima do recomendável, se deve ao número reduzido de itens que ficaram para a escala de entrincheiramento revalidada. Assim, os dois construtos se apresentaram dentro do critério de confiabilidade, conforme demonstrado na Tabela 42.

Os próximos testes realizados foram o de validade convergente e discriminante por meio do cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson* (Tabela 43), conforme Hair *et al.* (2005) e Field (2009).

Tabela 43 - – Matriz de correlação de Pearson (entrincheiramento)

		Escore fatorial 1	Escore fatorial 2
Limitação de alternativas/Ajs. posição social	Correlação de Pearson	,958**	,282**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000
Arranjos burocráticos impessoais	Correlação de Pearson	,255**	,957**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000

** Correlação significativa ao nível de 0,01

Fonte: dados da pesquisa (2021)

De acordo com a Tabela 43, confirmou-se a validade convergente pelo alto valor de coeficiente de correlação de *Pearson* entre o escore fatorial 1 e o construto limitação de

alternativas/ajustamento à posição social (,958) e entre o escore fatorial 2 e o construto arranjos burocráticos impessoais (,957). Tais resultados evidenciaram duas medidas diferentes da variável latente entrincheiramento (MALHOTRA, 2001; HAIR Jr. *et al.*, 2005).

Sobre o índice validade discriminante, observou-se o baixo valor de correlação entre os escores fatoriais e os construtos. O baixo valor apresentado entre o escore fatorial 1 e o construto arranjos burocráticos impessoais (,255) e o baixo valor apresentado entre o escore fatorial 2 e o construto limitação de alternativas/ajustamento à posição social (,282) ratificam a validade discriminante (Tabela 43). Este resultado indica que cada construto afere um conceito específico do fenômeno **entrincheiramento**.

Diante das análises realizadas, a variável latente **entrincheiramento** foi validada com a composição de dois construtos/dimensões e nove variáveis observadas.

Após o encerramento das análises fatoriais exploratórias dos construtos investigados nesta tese, o Quadro 10 apresenta os construtos e suas respectivas variáveis observadas validadas, de acordo com os fenômenos estudados.

Quadro 10 - Construtos e variáveis observadas validadas após AFE

Fenômeno (Variável latente)	Construtos	Variáveis observadas
Comunicação organizacional	Comunicação do líder imediato	CO1- Meu superior imediato constantemente me mantém informado sobre aspectos estratégicos da organização.
		CO2- Eu consigo entender os rumos estratégicos da organização pela forma com que meu superior imediato me comunica.
		CO3- Além da avaliação de desempenho anual, meu superior imediato oferece <i>feedback</i> (retorno) sobre meu trabalho sempre que necessário.
		CO4- Meu superior imediato compartilha comigo todas as informações, positivas ou negativas, sobre a organização.
		CO5- Confio mais no que meus superiores me contam do que nas informações que recebo dos meus colegas.
		CO6- Meu superior imediato está sempre atento às minhas dificuldades e necessidades de ordem pessoal (familiares e de saúde física e mental).
		CO7- Meu superior imediato cobra minhas tarefas de forma amigável, propiciando o diálogo.
(Continua)	Comunicação Afetiva	CO13 - A área da Comunicação é responsável pela divulgação das ações que a organização faz em prol da sociedade e do meio ambiente, o que reforça a minha identificação com a organização.

(Continua)		CO14- Sinto-me respeitado ao ser informado sobre o que acontece na organização antes do público externo.
		CO15- Sinto-me acolhido quando a área da Comunicação se preocupa em realizar ações que extrapolam as atividades profissionais, como ações de voluntariado.
		CO17- Sinto-me motivado com os relatos publicados nas redes internas sobre superação e dedicação ao trabalho por parte dos colegas da organização.
		CO18- Meu interesse em trabalhar nessa organização aumenta quando recebo informações a respeito de projetos de natureza socioambientais, como apoio à diversidade, ajuda humanitária e preservação do meio ambiente.
		CO20- Tenho orgulho em falar sobre a organização onde eu trabalho para meus familiares e amigos e nas minhas redes sociais pessoais.
	Comunicação engajadora	CO21- Os planos estratégicos da organização são divulgados frequentemente pelos veículos e eventos de comunicação interna.
		CO22 - A divulgação interna sobre os negócios da organização contribui para que meu trabalho atinja as metas propostas.
		CO23- A área da Comunicação envia informações na medida certa para que eu não me desvie do foco no meu trabalho.
		CO25- A área da Comunicação produz comunicados e/ou realiza eventos para reconhecer a dedicação dos trabalhadores, sendo uma estratégia eficiente para o alcance das metas organizacionais.
		CO26- Eu me sinto confortável para contribuir com conteúdos nos canais de comunicação interna (intranet, revista, newsletter, rede social interna, vídeos etc.).
		CO27- A área da Comunicação proporciona oportunidades para reforçar os relacionamentos entre os trabalhadores de diferentes áreas da organização.
		CO30- Há um equilíbrio de conteúdos entre o que é de interesse da organização e o que é de interesse dos trabalhadores nos materiais divulgados pela área da Comunicação.
		CO31- O conteúdo gerado pela área da Comunicação é ágil e atual, contribuindo para que eu esteja sempre atualizado sobre a organização.
	Comunicação em <i>Home office</i>	CO33- A comunicação remota na pandemia serviu para eu conhecer melhor o presidente e/ou os membros da alta administração da organização via encontros virtuais periódicos.
	CO34- A área de Comunicação conquistou maior espaço na organização por conta da necessidade de encontrar novas formas para reduzir o distanciamento social durante a pandemia.	

		CO36- Durante a pandemia, a área de Comunicação aumentou a quantidade de notícias aos trabalhadores.
Comprometimento organizacional	Comprometimento	CT37- Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.
		CT38- Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.
		CT39- Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.
		CT40- A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.
		CT41- A minha forma de pensar é muito parecida com a da organização.
		CT42- Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.
		CT43- Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.
		CT44- Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.
		CT45- Aceito as normas da organização porque concordo com elas.
		CT46- Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.
		CT47- Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da organização em que trabalho.
CT48- Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.		
Consentimento organizacional	Subordinação	CS49- Se o chefe manda, a gente tem que fazer.
		CS50- Os superiores têm autoridade, cabendo aos trabalhadores apenas cumprir as ordens.
		CS51- Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado.
		CS52- Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo.
	Obrigação	CS53- Como trabalhador, acho que devo sempre me sujeitar às regras e normas da organização.
		CS54- Eu sempre cumpro as ordens nessa organização.
		CS55- Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito.
		CS56- Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito.
Entrincheiramento	Arranjos burocráticos impessoais	ET63- Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.
		ET65- Sinto que mudar de organização colocaria em risco a minha estabilidade financeira.
	Limitação de Alternativas/ Ajustamento à posição social	ET66- Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.
ET68- Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa organização.		
(Continua)		

		ET69- Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.
		ET71- Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.
		ET72- Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.
		ET73- Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.
		ET74- Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.

Fonte: dados da pesquisa (2021)

No geral, com a AFE, determinou-se a natureza e o número de fatores (variáveis latentes) que possam representar o conjunto de variáveis observadas (HAIR *et al.*, 2005; BROWN, 2006; FIELD, 2009; MALHOTRA, 2012).

Na sequência, explica-se e demonstra-se a modelagem de equações estruturais (SEM).

6.2.4 Modelagem de equações estruturais (SEM)

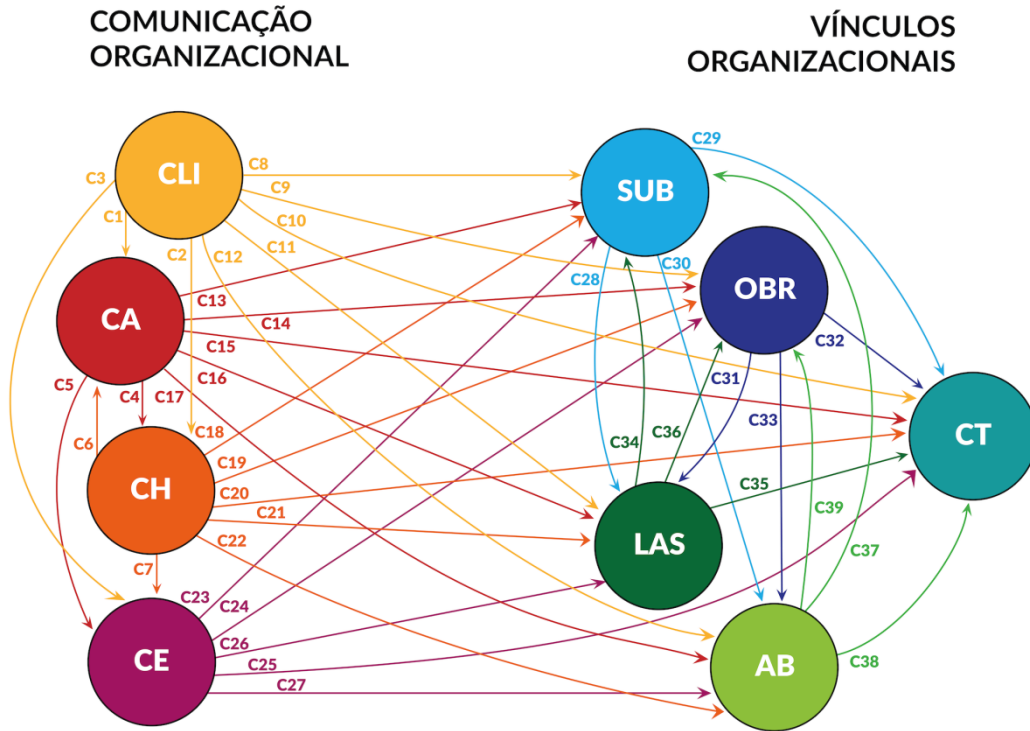
A modelagem de equações estruturais (SEM) tem por objetivo explicar as múltiplas relações simultaneamente entre diversas variáveis e com especificação causal, sendo realizada a combinação do modelo de mensuração, baseado na Análise Fatorial Exploratória (AFE), e o modelo estrutural, que envolve testes estatísticos concomitantes.

O modelo de mensuração é formado pelas variáveis latentes ou construtos e suas respectivas variáveis observadas. Somente após a sua análise é que se aconselha realizar a avaliação do modelo estrutural (*inner model*) (MACCALLUM; AUSTIN, 2000; HAIR *et al.*, 2014), concebido pelas relações entre os construtos e as hipóteses de correlação. O resultado final é o modelo estrutural validado, igualmente chamado de *outer model* (HAIR *et al.*, 2005, 2014).

Como primeiro passo para a realização da modelagem de equações estruturais (SEM) construiu-se o modelo com as relações inicialmente propostas e que está representado na Figura 5. O modelo é resultado da etapa de Análise Fatorial Exploratória (AFE), que extraiu quatro construtos para os fenômenos Comunicação Organizacional (‘comunicação do líder imediato’, ‘comunicação afetiva’, ‘comunicação em *home office*’ e ‘comunicação engajadora’), Comprometimento Organizacional, Consentimento Organizacional

(‘subordinação’ e ‘obrigação’) e Entrincheiramento Organizacional (‘limitação de alternativas/ ajustamento à posição social’ e ‘arranjos burocráticos impessoais’

Figura 5 - Modelo relacional proposto



Fonte: O autor

Legenda: CLI – Comunicação do Líder Imediato; CA – Comunicação Afetiva; CH – Comunicação em *Home office* ; CE – Comunicação Engajadora; SUB – Subordinação; OBR – Obrigação; CT – Comprometimento; LAS – Limitação de Alternativas/Ajustamento à Posição Social; AB- Arranjos Burocráticos Impessoais

O modelo relacional proposto (Figura 5) apresentou 39 correlações que foram testadas durante o processo de modelagem de equações estruturais. As correlações testadas estão descritas no Quadro 11.

Quadro 11- Relações do modelo relacional proposto

Correlações entre os construtos 1 a 19	Correlações entre os construtos 20 a 39
C1- A comunicação do líder imediato influencia a comunicação afetiva.	C20- A comunicação em <i>home office</i> influencia o comprometimento organizacional.
(Continua)	

Correlações entre os construtos 1 a 19	Correlações entre os construtos 20 a 39
C2- A comunicação do líder imediato influencia a comunicação em <i>home office</i> .	C21- A comunicação em <i>home office</i> influencia a limitação alternat./ajustamento à posição social.
C3- A comunicação do líder imediato influencia a comunicação engajadora.	C22- A comunicação em <i>home office</i> influencia os arranjos burocráticos impessoais.
C4- A comunicação afetiva influencia a comunicação em <i>home office</i> .	C23- A comunicação engajadora influencia a subordinação.
C5- A comunicação afetiva influencia a comunicação engajadora.	C24- A comunicação engajadora influencia a obrigação
C6- A comunicação em <i>home office</i> influencia a comunicação afetiva.	C25- A comunicação engajadora influencia o comprometimento.
C7- A comunicação em <i>home office</i> influencia a comunicação engajadora.	C26- A comunicação engajadora influencia a limitação alternat./ajustamento à posição social.
C8- A comunicação do líder imediato influencia a subordinação.	C27- A comunicação engajadora influencia os arranjos burocráticos impessoais.
C9- A comunicação do líder imediato influencia a obrigação.	C28- A subordinação influencia a limitação de alternativas/ajustamento à posição social.
C10- A comunicação do líder imediato influencia o comprometimento organizacional.	C29- A subordinação influencia o comprometimento organizacional.
C11- A comunicação do líder imediato influencia a limitação de alternativas / ajustamento à posição social.	C30 – A subordinação influencia os arranjos burocráticos impessoais.
C12- A comunicação do líder imediato influencia os arranjos burocráticos impessoais.	C31- A obrigação influencia a limitação de alternativas/ajustamento à posição social.
C13- A comunicação afetiva influencia a subordinação.	C32 - A obrigação influencia o comprometimento organizacional.
C14- A comunicação afetiva influencia a obrigação.	C33- A obrigação influencia os arranjos burocráticos impessoais.
C15- A comunicação afetiva influencia o comprometimento organizacional.	C34- A limitação de alternativas/ajustamento à posição social influencia a subordinação.
C16- A comunicação afetiva influencia a limitação de alternativas / ajustamento à posição social.	C35- A limitação alternat. / ajustamento à posição social influencia o comprometimento organizacional.
C17- A comunicação afetiva influencia os arranjos burocráticos impessoais.	C36- A limitação alternat. / ajust. à posição social influenciam a obrigação.
C18 – A comunicação em <i>home office</i> influencia a subordinação.	C37- Os arranjos burocráticos impessoais influenciam a subordinação.
C19- A comunicação em <i>home office</i> influencia a obrigação.	C38- Os arranjos burocráticos impessoais influenciam o comprometimento organizacional.
-	C39- Os arranjos burocráticos impessoais influenciam a obrigação.

Fonte: O autor

A partir do modelo relacional proposto (Figura 5), deu-se início ao processo de modelagem de equações estruturais para alcançar o modelo relacional final, de acordo com a

literatura apresentada no Capítulo 5, item 5.5.4 (HAIR *et al.*, 2005; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Na primeira etapa analisou-se a validade convergente dos construtos, aferida por meio das observações das Variâncias Médias Extraídas (*Average Variance Extracted* – AVE). Com base no critério de Fornell e Larcker (1981), empregam-se os valores referenciais $AVE > 0.50$, de modo que, se a AVE apresenta valores superiores a 0,50, isso indica que o construto explica mais da metade dos seus indicadores de variância, existindo um grau aceitável de validade convergente (RINGLE; SILVA. BIDO, 2014; POLIT, 2015).

Durante o decorrer dessa etapa foram excluídas três variáveis do construto ‘limitação de alternativas/ajustamento à posição social’ (LAS). As variáveis excluídas foram as ET66, ET69 e ET74, por terem apresentado baixas cargas fatoriais no modelo. Elas foram excluídas para elevar a variância do construto no qual estavam inseridas. Dessa forma, o construto LAS ficou reduzido a quatro variáveis das sete iniciais no modelo ajustado final.

Além da variância extraída para garantir a validade convergente dos construtos, analisou-se a confiabilidade do modelo, utilizando como parâmetro os índices de Confiabilidade Composta (CC) e Alfa de *Cronbach* (AC), os quais avaliam se a amostra está livre de vieses e se as respostas em seu conjunto são confiáveis (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Os valores referenciais de CC e AC acima de 0,70 são considerados adequados e satisfatórios. No entanto, Hair Jr. *et al.* (2017) sugerem que em casos de estudos exploratórios, como o apresentado nesta tese, os valores de CC devem fixar-se acima de 0,70 e os de AC acima de 0,60.

A Tabela 44 apresenta os resultados de AVE, CC e AC alcançados para o presente modelo.

Tabela 44 - Qualidade de ajuste do modelo proposto (AVE, CC e AC)

Construtos	AVE	Confiabilidade Composta	Alfa de <i>Cronbach</i>
Arranjos Burocráticos Impessoais	0,791	0,884	0,738
Comunicação Afetiva	0,606	0,902	0,870
Comunicação Engajadora	0,612	0,927	0,909
Comunicação em <i>Home office</i>	0,681	0,865	0,764
Comunicação do Líder Imediato	0,645	0,927	0,908
Comprometimento Organizacional	0,704	0,966	0,962
(Continua)			

Construtos	AVE	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Limitação de Alternativas/ Ajustamento à posição social	0,690	0,899	0,850
Obrigaç�o	0,695	0,901	0,854
Subordinaç�o	0,804	0,942	0,919

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A análise dos valores de AVE demonstra que todos os construtos do modelo apresentaram valores acima de 0,50. Assim, os construtos ‘arranjos burocráticos impessoais’ (AB), ‘comunicação afetiva’ (CA), ‘comunicação engajadora’ (CE), ‘comunicação em *home office*’ (CH), ‘comunicação do líder imediato’ (CLI), ‘comprometimento organizacional’ (CT) ‘limita o de alternativas/ajustamento   posi o social’ (LAS), ‘obriga o’ (OBR) e ‘subordina o’ (SUB) permaneceram no processo de modelagem.

Quanto   Confiabilidade Composta (CC) e Alfa de Cronbach (AC), todos os construtos alcançaram valores aceitáveis: valores acima de 0,70 para CC e acima de 0,60 para AC. Dessa forma,   possível afirmar que o estudo atingiu todos os índices recomendados para a mensura o da qualidade de ajustes, admitindo, portanto, que os resultados atestaram a validade convergente do modelo em questão (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014; POLIT, 2015; HAIR JR. et. al, 2017).

A próxima etapa constou da análise da Validade Discriminante (VD) do modelo, indicador que busca avaliar a independência entre os construtos. Seu valor   obtido por meio da raiz quadrada do valor da AVE (HAIR *et al.*, 2014). Esta análise visa demonstrar se os construtos verificam distintos aspectos do fenômeno estudado (HENSELER *et al.*, 2009).

A Validade Discriminante (VD) foi analisada seguindo dois critérios: o de cargas cruzadas (*cross loading*), proposto por Chin (1998) e o das raízes quadradas das AVEs, proposto por Fornell e Larcker (1981). A análise das cargas cruzadas averigua os indicadores com cargas fatoriais mais altas nos seus respectivos construtos em rela o aos outros (CHIN, 1998). Essas cargas cruzadas devem ser maiores do que todas as outras cargas dos construtos (HAIR *et al.*, 2014). A Tabela 45 apresenta os resultados deste teste. Os valores foram destacados em negrito e em azul para melhor visualiza o.

Tabela 45 - Avaliação de validade discriminante por meio de teste e cargas cruzadas (Chin)

	AB	CA	CE	CH	CLI	CT	LAS	OBR	SUB
CO1	-0,005	0,397	0,471	0,282	0,837	0,370	0,089	0,161	0,060
CO2	-0,008	0,366	0,495	0,324	0,861	0,374	0,143	0,225	0,104
CO3	0,102	0,479	0,468	0,384	0,829	0,416	0,215	0,273	0,125
CO4	0,115	0,355	0,446	0,315	0,841	0,296	0,165	0,266	0,131
CO5	0,129	0,403	0,475	0,325	0,747	0,416	0,180	0,266	0,086
CO6	0,070	0,339	0,376	0,234	0,761	0,297	0,159	0,205	0,050
CO7	0,084	0,364	0,342	0,253	0,734	0,288	0,048	0,225	0,106
CO13	0,170	0,791	0,629	0,473	0,407	0,508	0,099	0,197	0,011
CO14	0,012	0,719	0,466	0,317	0,408	0,417	0,026	0,179	-0,057
CO15	0,101	0,812	0,572	0,404	0,379	0,450	0,090	0,180	0,005
CO17	0,120	0,773	0,656	0,470	0,363	0,562	0,112	0,261	0,039
CO18	0,145	0,785	0,541	0,480	0,317	0,496	0,109	0,174	-0,004
CO20	0,157	0,786	0,590	0,442	0,397	0,803	0,116	0,248	0,008
CO21	0,119	0,583	0,769	0,512	0,433	0,551	0,146	0,224	0,019
CO22	0,142	0,615	0,798	0,537	0,423	0,561	0,160	0,219	0,064
CO23	0,118	0,585	0,774	0,422	0,460	0,471	0,092	0,257	0,096
CO25	0,128	0,607	0,811	0,573	0,465	0,492	0,141	0,216	0,049
CO26	0,081	0,574	0,749	0,520	0,395	0,462	0,077	0,209	0,025
CO27	0,111	0,532	0,767	0,533	0,424	0,457	0,106	0,216	0,049
CO30	0,053	0,568	0,795	0,484	0,416	0,482	0,057	0,287	0,036
CO31	0,093	0,602	0,796	0,521	0,441	0,481	0,085	0,244	0,013
CO33	0,110	0,423	0,547	0,813	0,307	0,420	0,152	0,209	0,106
CO34	0,159	0,507	0,595	0,886	0,292	0,439	0,135	0,212	0,069
CO36	0,105	0,452	0,478	0,773	0,353	0,354	0,170	0,165	0,057
CS49	0,177	0,050	0,089	0,117	0,161	0,092	0,182	0,586	0,912
CS50	0,178	0,019	0,076	0,082	0,117	0,071	0,186	0,578	0,912
CS51	0,230	-0,053	-0,013	0,039	0,056	-0,030	0,152	0,579	0,878
CS52	0,269	-0,048	0,005	0,069	0,048	-0,042	0,163	0,598	0,868
CS53	0,225	0,169	0,204	0,177	0,131	0,295	0,149	0,779	0,495
CS54	0,196	0,201	0,201	0,145	0,240	0,279	0,165	0,770	0,532
CS55	0,262	0,272	0,300	0,231	0,300	0,357	0,287	0,895	0,552
CS56	0,219	0,241	0,273	0,226	0,274	0,352	0,270	0,884	0,594
CT37	0,180	0,671	0,522	0,410	0,341	0,859	0,115	0,271	0,001
CT38	0,188	0,653	0,544	0,415	0,359	0,856	0,120	0,343	0,038
CT39	0,097	0,578	0,547	0,452	0,367	0,867	0,113	0,333	0,041
CT40	0,176	0,662	0,600	0,482	0,462	0,888	0,165	0,352	0,058
CT41	0,125	0,616	0,556	0,417	0,411	0,870	0,133	0,333	0,052
CT42	0,067	0,600	0,529	0,374	0,407	0,832	0,085	0,336	0,025
CT43	0,160	0,608	0,572	0,501	0,391	0,868	0,199	0,286	0,044
CT44	0,160	0,530	0,493	0,418	0,300	0,829	0,188	0,332	0,115
CT45	0,087	0,541	0,491	0,315	0,410	0,801	0,090	0,383	0,032
CT46	0,056	0,591	0,487	0,390	0,306	0,799	0,037	0,305	-0,028
CT47	0,154	0,561	0,546	0,395	0,357	0,810	0,183	0,357	0,021

(Continua)

	AB	CA	CE	CH	CLI	CT	LAS	OBR	SUB
CT48	0,053	0,503	0,477	0,367	0,338	0,782	0,164	0,270	0,030
ET63	0,836	0,113	0,133	0,118	0,034	0,092	0,264	0,213	0,199
ET65	0,934	0,159	0,115	0,148	0,108	0,164	0,489	0,263	0,209
ET68	0,426	0,129	0,127	0,185	0,179	0,165	0,922	0,246	0,187
ET71	0,368	-0,014	0,023	0,067	0,070	0,048	0,783	0,226	0,179
ET72	0,407	-0,048	0,000	0,005	-0,012	-0,099	0,542	0,137	0,220
ET73	0,391	0,101	0,141	0,141	0,141	0,082	0,827	0,216	0,170

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Analisando a Tabela 45, é possível perceber que as cargas fatoriais mais altas das variáveis correspondem aos seus respectivos construtos. As variáveis observadas (CO1, CO2, CO3, CO4, CO5, CO6, CO7) pertencem ao construto ‘comunicação do líder imediato’ (CLI) e apresentam suas cargas fatoriais mais altas para com ele. O mesmo ocorre com os construtos ‘comunicação afetiva’ (CA) (variáveis observadas CO13, CO14, CO15, CO17, CO18, CO20); ‘comunicação engajadora’ (CE) (variáveis observadas CO21, CO22, CO23, CO25, CO26, CO27, CO30, CO31); ‘comunicação em *home office*’ (CH) (variáveis observadas CO33, CO34, CO36); ‘comprometimento’ (CT) (variáveis CT37, CT38, CT39, CT40, CT41, CT42, CT43, CT44, CT45, CT46, CT47, CT48); ‘subordinação’ (SUB) (variáveis observadas CS49, CS50, CS51, CS52); ‘obrigação’ (OBR) (variáveis observadas CS53, CS54, CS55 e CS56); ‘arranjos burocráticos impessoais’ (AB) (variáveis observadas ET63, ET65); ‘limitação de alternativas/ajustamento à posição social’ (LAS) (variáveis observadas ET68, ET71, ET72, ET73).

Dessa forma, o modelo proposto atendeu ao critério de validade discriminante, considerando o critério de cargas cruzadas (CHIN, 1998).

A outra forma de se analisar a validade discriminante e trazer maior confiança ao estudo foi por meio do critério de Fornell e Larcker (1981), que compara as raízes quadradas dos valores da AVE de cada construto com as correlações de *Pearson* entre os construtos. Para tanto, a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser maior do que as correlações entre os construtos (HAIR *et al.*, 2005, 2014). A Tabela 46 apresenta os valores da validade discriminante do modelo proposto considerando tal critério. Os valores das raízes quadradas das AVEs foram destacados em negrito e em azul para melhor visualização.

Tabela 46 - Valores das correlações entre as variáveis latentes e as raízes quadradas dos valores das AVEs – Fornell e Larcker

	AB	CA	CE	CH	CLI	CT	LAS	OBR	SUB
AB	0,886								
CA	0,158	0,778							
CE	0,136	0,746	0,782						
CH	0,152	0,559	0,656	0,825					
CLI	0,088	0,485	0,552	0,383	0,803				
CT	0,151	0,710	0,634	0,492	0,444	0,839			
LAS	0,447	0,122	0,140	0,184	0,183	0,157	0,781		
OBR	0,271	0,269	0,299	0,238	0,291	0,388	0,270	0,834	
SUB	0,229	0,004	0,056	0,093	0,119	0,042	0,194	0,652	0,893

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Verifica-se, pela Tabela 46, que o modelo apresenta validade discriminante, ou seja, pelo critério de Fornell e Larcker (1981), as raízes quadradas dos valores das suas AVEs são maiores do que as correlações dos construtos medidos.

Encerrados os ajustes do modelo com a certificação da validade discriminante, deu-se início à fase da análise do modelo estrutural (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Para a análise do modelo estrutural (*inner model*) foram empregados os procedimentos de mensuração do nível do coeficiente de determinação de *Pearson* (R^2), a avaliação da significância e a relevância das relações do modelo estrutural (validade nomológica), a mensuração dos efeitos (f^2) e a mensuração da relevância preditiva (Q^2) (HAIR *et al.*, 2014).

Iniciando pela avaliação dos coeficientes de *Pearson* (R^2), o estudo prosseguiu no sentido de averiguar a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural, e atestar a qualidade do modelo ajustado. Segundo Cohen (1988), para estudos desenvolvidos no campo das Ciências Sociais, se $R^2 \geq 2\%$ tem-se um efeito pequeno; se $R^2 \geq 13\%$ tem-se um efeito médio; e se $R^2 \geq 26\%$ tem-se um efeito grande. A Tabela 47, a seguir, apresenta os resultados dos testes de *Pearson* (R^2).

Tabela 47 - Índices de ajuste do modelo estrutural de Pearson (R^2)

Construtos	R^2
Arranjos Burocráticos Impessoais	0,023
Comunicação Afetiva	0,399
Comunicação Engajadora	0,670
Comunicação em <i>Home office</i>	0,146
Comunicação do Líder Imediato	0,000
Comprometimento	0,582
Limitação de Alternativas/ Ajustamento à posição social	0,000
Obrigaçã	0,169
Subordinaçã	0,074

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Pela definição de Cohen (1988), os construtos que foram classificados como efeito grande são: ‘comunicação afetiva’ (39,9%), ‘comunicação engajadora’ (67,0%) e ‘comprometimento’ (58,2%). Os construtos que se apresentaram como efeito médio foram a ‘comunicação em *home office*’ (14,6%) e a ‘obrigaçã’ (16,9%). Os construtos ‘arranjos burocráticos impessoais’ (2,3%) e ‘subordinaçã’ (7,4%) alcançaram o efeito pequeno e os construtos ‘comunicação do líder imediato’ e ‘limitaçã de alternativas/ajustamento à posição social’ apresentaram R^2 igual a zero por serem construtos exógenos.

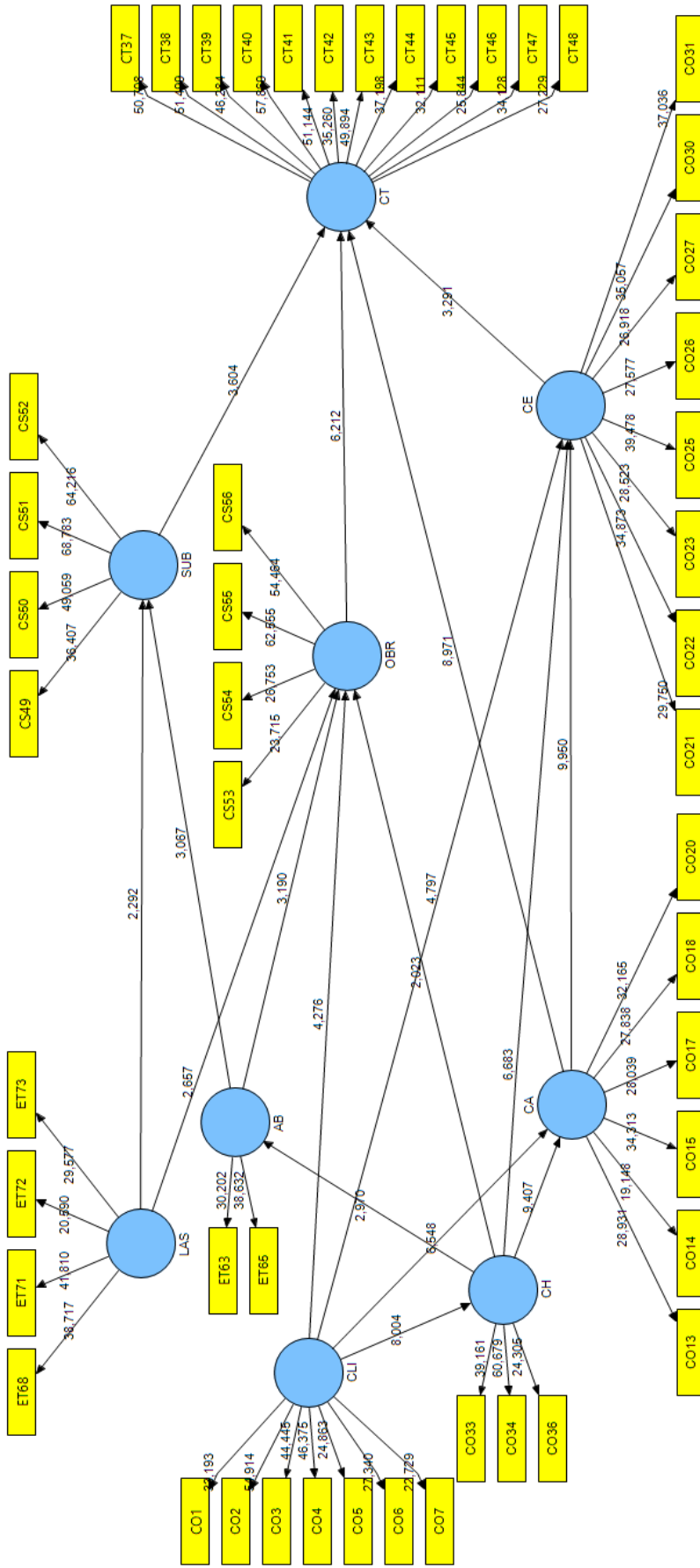
Ao final da análise do R^2 , prosseguiu-se com o exame da validade nomológica por meio do teste *t de Student*, que diz respeito ao grau em que um construto se comporta como preditor de um sistema de construtos relacionados e investiga se todas as correlações são significativas utilizando o *bootstrapping* (técnica de reamostragem) no *software* SmartPLS para verificar se o teste *t de Student* é superior a 1,96 (HAIR *et al.*, 2014).

Após avaliar a significância das correlações e regressões lineares, deve-se avaliar se essas relações são significantes ($p \leq 0,05$). No caso de correlaçã, estipula-se a hipótese nula (H_0) como $r = 0$ e, para as situações de regressã, determina-se como $H_0: \Gamma = 0$ (coeficiente de caminho = 0). Se $p > 0,05$, acatam-se as H_0 e se indica a necessidade de se repensar a inserçã de variáveis latentes (VL) ou variáveis observadas (VO) no modelo. De acordo com Ringle, Silva e Bido (2014, p. 68), “o *software* calcula testes *t de Student* entre os valores

originais dos dados e aqueles obtidos pela técnica de reamostragem, para cada relação de correlação VO e VL e para cada relação VL e VL”.

Assim, ainda conforme Ringle, Silva e Bido (2014, p. 68), “deve-se interpretar que para os graus de liberdade elevados, valores acima de 1,96 correspondem a p-valores $\leq 0,05$ (entre -1,96 e +1,96 corresponde à possibilidade de 95% e fora desse intervalo 5%, em uma distribuição normal)”. Quando o valor do teste t é superior aos valores críticos ($>1,96$), admite-se que o coeficiente é significativo em um determinado nível de significância. A Figura 6 apresenta os valores do teste t .

Figura 6 - Valores do teste t de Student do modelo estrutural



Fonte: Modelo obtido a partir do SmartPLS 2.0

Legenda: **CA** – Comunicação Afetiva; **CE** – Comunicação Engajadora; **CH** – Comunicação em Home office ; **CLI** – Comunicação do Líder Imediato; **OBR** – Obrigação; **CT** – Comprometimento; **LAS** – Limitação de Alternativas/Ajustamento à Posição Social; **AB**- Arranjos Burocráticos Impessoais; **SUB** – Subordinação

A Figura 6 demonstra que todos os valores das relações entre os construtos no modelo estão acima do valor de referência de 1,96. Verificou-se, portanto, que em todas as ocorrências rejeitam-se as H_0 e aceita-se que as correlações e os coeficientes de regressão são significantes, ou seja, são diferentes de zero.

Dando sequência, foram avaliados os valores de dois outros indicadores de qualidade de ajuste do modelo: Relevância ou Validade Preditiva (Q^2) e Tamanho do Efeito (f^2), ambos obtidos pelo uso do módulo *Blindfolding* no *SmartPLS* (RINGLE; SILVA, BIDO, 2014).

O indicador de Validade Preditiva (Q^2) avalia o quanto o modelo se aproxima do que se esperava dele (ou a qualidade da predição do modelo ou a acurácia do modelo ajustado). Como critério de avaliação, devem ser obtidos valores maiores do que zero ($Q^2 > 0$) (HAIR *et al.*, 2014). Um modelo perfeito teria $Q^2 = 1$, demonstrando que o modelo reflete, sem margem de erro, a realidade (RINGLE; SILVA, BIDO, 2014). Junto a este teste, realizou-se também o teste do tamanho do efeito (f^2), obtido pela inclusão e exclusão de construtos do modelo (um a um).

O f^2 avalia o quanto cada construto é útil para o ajuste do modelo. Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados, respectivamente, como pequenos, médios e grandes em termos de utilidade de cada construto para o ajuste do modelo (HAIR *et al.*, 2014). O cálculo para análise do f^2 é feito pela razão entre a parte explicada pelo modelo e a parte não explicada (RINGLE; SILVA, BIDO, 2014). Os resultados dos testes de Q^2 e f^2 são apresentados na Tabela 48 a seguir:

Tabela 48 - Índices de ajuste do modelo estrutural (Q^2 e f^2)

Construtos	(Q^2)	(f^2)
Arranjos Burocráticos Impessoais	0,015	0,338
Comunicação Afetiva	0,220	0,445
Comunicação Engajadora	0,395	0,499
Comunicação em <i>Home office</i>	0,097	0,362
Comunicação do Líder Imediato	0,487	0,487
Comprometimento	0,392	0,644
Limitação de Alternativas/ Ajustamento à posição social	0,477	0,477
Obrigações	0,108	0,492
Subordinação	0,056	0,652

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Pelo demonstrado na Tabela 48, o modelo estrutural apresenta acurácia, dado que o menor valor alcançado para Q^2 refere-se ao construto ‘arranjos burocráticos impessoais’ (0,015), ou seja, todos os valores fixaram-se acima de zero e, por consequência, todos os construtos contribuem para a capacidade preditiva do modelo (Q^2) (RINGLE; SILVA, BIDO, 2014; HAIR JR *et al.*, 2017).

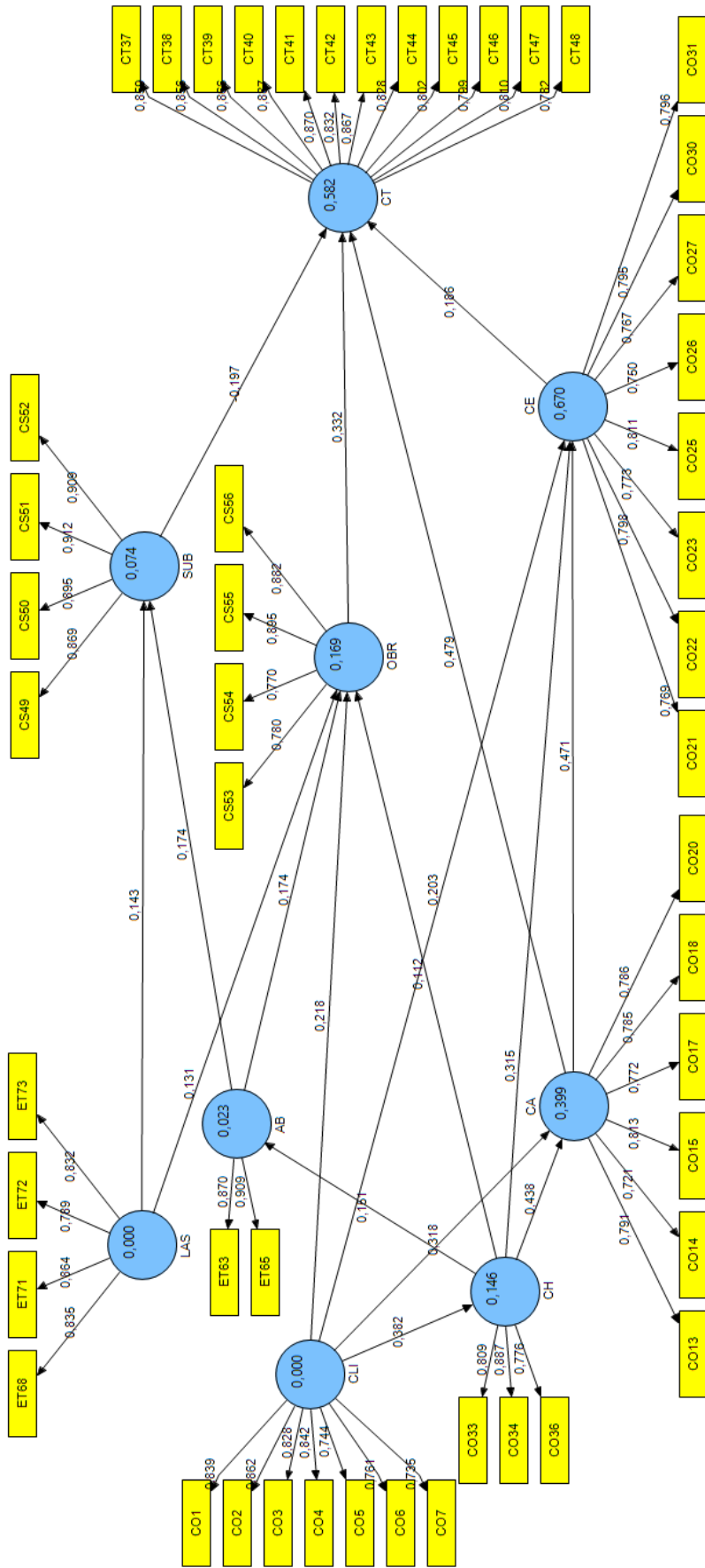
Com relação à avaliação do efeito (f^2), apenas o construto ‘arranjos burocráticos impessoais’ (0,338) apresentou efeito médio. Todos os demais apresentaram efeito grande, ou seja, f^2 acima de 0,35: ‘comunicação afetiva’ (0,445); ‘comunicação engajadora’ (0,499); ‘comunicação em *home office*’ (0,362); ‘comunicação do líder imediato’ (0,487); ‘comprometimento (0,644); ‘limitação de alternativas/ajustamento à posição social (0,477); ‘obrigação’ (0,492) e ‘subordinação’ (0,652).

A partir dos resultados alcançados pelos índices de Q^2 e f^2 é possível afirmar que todos os construtos modelados apresentam uma considerável utilidade prática e que os construtos são importantes para o ajuste geral do modelo (RINGLE; SILVA, BIDO, 2014; HAIR JR *et al.*, 2017).

Finalizada a avaliação da qualidade de ajuste do modelo, realizou-se a interpretação dos coeficientes de caminho (Γ). De acordo com Ringle, Silva e Bido (2014), a interpretação deste índice se dá assim como os betas (β) das regressões lineares simples ou ordinárias.

A Figura 7 apresenta as relações que mantiveram índices estatísticos satisfatórios e validade nomológica do modelo estrutural da relação entre a comunicação organizacional e os vínculos organizacionais.

Figura 7 - Modelo estrutural ajustado (final) com os valores dos coeficientes de caminho (Γ)



Fonte: Modelo obtido a partir do SmartPLS 2.0

Legenda: **CA** – Comunicação Afetiva; **CE** – Comunicação Engajadora; **CH** – Comunicação em Home office ; **CLI** – Comunicação do Líder Imediato; **OBR** – Obrigação; **CT** – Comprometimento; **LAS** – Limitação de Alternativas/Ajustamento à Posição Social; **AB**- Arranjos Burocráticos; **SUB** – Subordinação

Por meio da Figura 7, além de ser possível visualizar a correlação entre os construtos verifica-se que os valores das relações causais entre os mesmos podem ser positivos ou negativos. Valores positivos significam que as relações são diretamente proporcionais, o seja, à medida em que um construto aumenta o outro também aumentará. Valores negativos representam que os construtos são inversamente proporcionais, isto é, o aumento de um ocasiona a redução do outro.

A Tabela 49 traz as correlações entre os construtos com base nos valores dos coeficientes de caminho (Γ) e os valores do teste *t de student* (hipóteses).

Tabela 49 - Valores dos coeficientes de caminho (Γ) e teste t de student do modelo estrutural

Relações causais	Coeficientes de caminhos	Teste t
Arranjos burocráticos -> Obrigação	0,174	3,190
Arranjos burocráticos -> Subordinação	0,174	3,067
Comunicação Afetiva -> Comunicação Engajadora	0,471	9,950
Comunicação Afetiva -> Comprometimento Organizacional	0,479	8,971
Comunicação Engajadora -> Comprometimento Organizacional	0,186	3,291
Comunicação em <i>Home office</i> -> Arranjos Burocráticos	0,318	2,970
Comunicação em <i>Home office</i> -> Comunicação Afetiva	0,438	9,407
Comunicação em <i>Home office</i> -> Comunicação Engajadora	0,315	6,683
Comunicação em <i>Home office</i> -> Obrigação	0,112	2,023
Comunicação do Líder Imediato -> Comunicação Afetiva	0,318	6,549
Comunicação do Líder Imediato -> Comunicação Engajadora	0,203	4,797
Comunicação do Líder Imediato -> Comunicação em <i>Home office</i>	0,382	8,004
Comunicação do Líder Imediato -> Obrigação	0,218	4,276
Limitação de Alternativas / Aj. Posição Social -> Obrigação	0,131	2,657
Limitação de Alternativas / Aj. Posição Social -> Subordinação	0,143	2,292
Obrigação -> Comprometimento Organizacional	0,332	6,212
Subordinação -> Comprometimento Organizacional	-0,197	3,604

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O diagrama de caminhos (Γ) avalia as relações causais entre os construtos. Sendo assim, de acordo com a Tabela 49, houve apenas um valor inversamente proporcional: o valor do coeficiente de caminhos (-0,197), entre o construto ‘subordinação’ e ‘comprometimento organizacional’, sendo, portanto, inversamente proporcionais. Os valores dos coeficientes de caminhos entre os demais construtos foram todos positivos, causando uma proporcionalidade direta.

A interpretação do coeficiente de caminhos segue a seguinte lógica: tomando-se como exemplo CA -> CT (0,479) significa que o aumento do construto ‘comunicação afetiva’ em 1,

aumenta o ‘comprometimento organizacional’ em 47,90%; CH - > AB (0,318) significa que o aumento do construto ‘comunicação em *home office*’ em 1, aumenta o construto ‘arranjos burocráticos’ em 31,80%, e assim com os demais coeficientes de caminhos positivos. Já SUB -> CT (-0,197) significa que o aumento do construto ‘subordinação’ em 1, o impacto no ‘comprometimento organizacional’ diminui em 19,70%.

Quanto aos valores de teste *t* de *student* apresentados na Tabela 49, representam que a significância estatística daquelas regressões foi testada e todos os valores das 17 relações estão acima do valor de referência de 1,96 conforme pressuposto teórico (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). As demais 22 possibilidades de correlações, apresentadas na Figura 5 e Quadro 10, testadas durante o processo de modelagem de equações estruturais, obtiveram valores abaixo de 1,96, sendo, portanto, rejeitadas.

Com as análises referentes aos coeficientes de caminhos finaliza-se avaliação do modelo relacional proposto até se chegar ao modelo final (modelo estrutural). O Quadro 12 apresenta um resumo dos resultados obtidos após a Análise Fatorial Exploratória (AFE) e da Modelagem de Equações Estruturais (SEM) para os fenômenos Comunicação Organizacional, Comprometimento Organizacional, Consentimento Organizacional e Entrincheiramento Organizacional e seus respectivos construtos extraídos da AFE.

Quadro 12 - Construtos e variáveis validadas pós AFE e SEM

Fenômenos	Construtos iniciais	Variáveis iniciais	Construtos validados (AFE)	Variáveis validadas (AFE)	Construtos validados (SEM)	Variáveis validadas (SEM)
Comunicação Organizacional	6	36	4	24	4	24
Comprometimento Organizacional	1	12	1	12	1	12
Consentimento Organizacional	1	9	2	8	2	8
Entrincheiramento Organizacional	3	18	2	9	2	6

Fonte: O autor

Pelo resumo apresentado no Quadro 12, os testes estatísticos exploratórios revelaram que a escala de comunicação, construída com base no referencial teórico sobre Comunicação Organizacional e nas categorias levantadas pela técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), foi validada com quatro construtos e 24 variáveis pela análise fatorial exploratória (AFE), mantendo-se assim após os testes de modelagem de equações estruturais (SEM).

A escala de comprometimento organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015) foi revalidada sem modificações da sua versão original. A escala de consentimento organizacional (SILVA; BASTOS, 2015) foi revalidada pela AFE com dois construtos e oito variáveis, mantendo-se assim após a SEM. Já a escala de entrincheiramento organizacional (RODRIGUES; BASTOS, 2015) foi revalidada com dois construtos e nove variáveis pela AFE; durante os testes de modelagem de equações estruturais (SEM) houve a redução de três variáveis, porém mantiveram-se os dois construtos no modelo estrutural ajustado final.

A próxima seção é dedicada à análise e discussão dos resultados qualitativos e quantitativos de forma integrada.

6.3 Análise e discussão integrada dos resultados

Esta seção visa analisar e discutir de forma integrada os resultados da investigação proposta pela tese apresentando evidências que emergiram tanto na fase qualitativa quanto na quantitativa para explicar os achados da pesquisa à luz do referencial teórico que embasou o presente trabalho. Alguns pontos para reflexão também são apresentados na sequência.

O objetivo principal do estudo foi identificar como o processo de comunicação influencia (ou não) os vínculos organizacionais comprometimento, entrincheiramento e consentimento.

Os objetivos específicos foram: (i) verificar a percepção do gestor de Comunicação e equipe de Comunicação Interna das organizações pesquisadas sobre a atuação da área de comunicação como influenciadora dos vínculos organizacionais; (ii) identificar que fatores relacionados à comunicação com trabalhadores exercem influência no vínculo do comprometimento; (iii) construir e validar uma Escala de Comunicação Organizacional Interna (ECOI); e (iv) identificar possíveis relações de impacto entre os fatores de comunicação e os vínculos organizacionais.

Ao longo da apresentação dos resultados das duas fases da pesquisa (qualitativa e quantitativa) já foi possível demonstrar que os objetivos propostos foram alcançados. Na sequência, são analisados e discutidos os principais achados e evidências que emergiram dos procedimentos metodológicos.

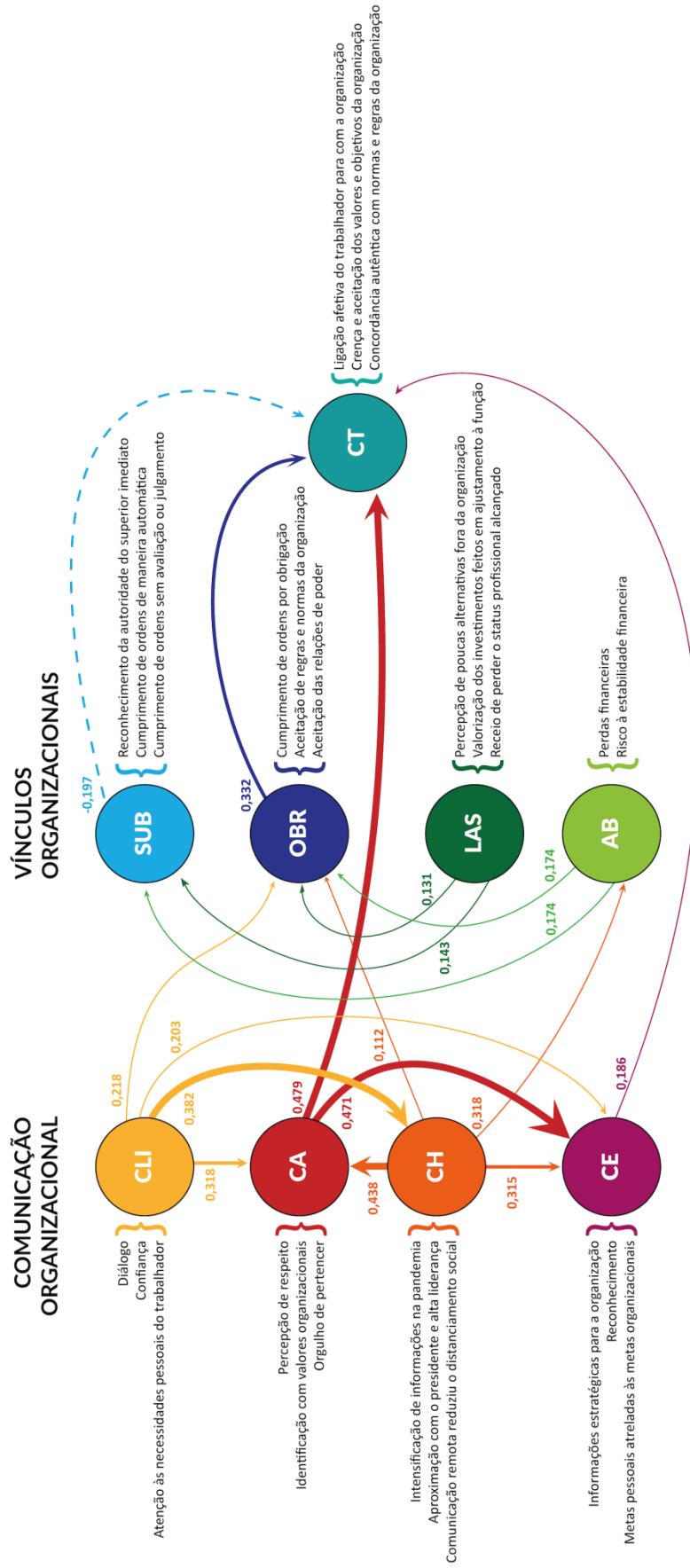
Em primeiro lugar, conforme o objetivo principal proposto, foi possível afirmar ser verdadeira a influência dos processos comunicacionais internos na formação do vínculo do comprometimento. Tal afirmação se encontra respaldada pelo formato ajustado (final) da modelagem de equações estruturais (SEM), de acordo com a Figura 7, e detalhamentos disponíveis na Tabela 49. Segundo os resultados obtidos, se confirma que a comunicação, por

meio de seus processos internos, tem a capacidade de influenciar diretamente o vínculo do comprometimento organizacional, como também o vínculo do consentimento, por meio do construto 'obrigação'.

Adicionalmente, os resultados finais dos testes estatísticos demonstraram que o vínculo do entrincheiramento não teve participação destacada no modelo (das 18 assertivas iniciais somente seis se mantiveram ao final da modelagem), não apresentando relação com o vínculo do comprometimento. Quanto ao consentimento, este vínculo se manifestou de duas formas: como obrigação e como subordinação, as quais demonstraram graus opostos de influência no comprometimento. Os detalhes de como ocorreram os impactos são apresentados na sequência.

A Figura 8 contribui para a visualização de como se apresentaram as relações entre os fenômenos estudados: comunicação, comprometimento, consentimento e entrincheiramento, e seus respectivos construtos, em linha com os resultados do modelo estrutural ajustado obtido a partir do *software* SmartPLS 2.0 (Figura 7).

Figura 8 - Representação do modelo estrutural ajustado (final) entre os fenômenos comunicacional, comprometimento, entrenchamento e consentimento



Fonte: O autor

Legenda: **CLI** – Comunicação do Líder Imediato; **CA** – Comunicação Afetiva; **CH** – Comunicação em *Home office*; **CE** – Comunicação Engajadora; **SUB** – Subordinação; **OBR** – Obrigação; **CT** – Comprometimento; **LAS** – Limitação de Alternativas/Ajustamento à Posição Social; **AB**– Arranjos Burocráticos Impessoais

Visualizando a Figura 8, representação simplificada do modelo estrutural ajustado (final) com os valores dos coeficientes de caminho (Γ), disponível na Figura 7, é possível responder a pergunta que norteou a presente tese, qual seja, **“Quais são os fatores relacionados ao processo de comunicação que influenciam os vínculos organizacionais entre trabalhadores e suas organizações empregadoras?”**? A Figura 8 demonstra as 17 correlações validadas, entre as 39 possibilidades iniciais, projetadas na Figura 5 e no Quadro 11.

Conforme a Figura 8, as relações mais fortes, resultado do teste *t* de *student* (Figura 6), são as que estão representadas pelas setas mais espessas, cuja maioria ocorreu entre os construtos que formam a comunicação organizacional. As demais setas indicam outras possíveis relações, e a seta azul em linha pontilhada à direita e acima da figura, representa a única relação negativa do modelo. Com base nesses resultados finais apresentam-se as evidências que emergiram de todo o processo metodológico.

6.4 Evidências empíricas para o campo da comunicação

De todos os achados que emergiram ao longo da trajetória metodológica, sete se destacaram pela forte evidência científica que apresentaram a partir da metodologia empregada na pesquisa e no referencial teórico. Conforme Creswell (2010, p. 30), “o conhecimento é conjectural (e antifundacional) – a verdade absoluta nunca pode ser encontrada. Assim, a evidência estabelecida na pesquisa é sempre imperfeita e falível”. No entanto, segundo o mesmo autor, os dados, as evidências e as considerações racionais moldam o conhecimento.

Dessa forma, apresentam-se, no Quadro 13, as sete principais evidências que moldam o conhecimento obtido a partir da presente pesquisa e como se originaram ao final das análises.

Quadro 13 - As sete evidências da pesquisa sobre a influência da comunicação sobre o comprometimento

Evidência	Dados
<p>1. A comunicação do líder imediato (CLI) se mostrou importante para o ajuste geral do modelo de relação entre a comunicação e o comprometimento (CT).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O construto foi validado na íntegra pela AFE, com as sete assertivas validadas; - O valor de alfa de <i>Cronbach</i> foi o segundo maior entre os construtos de comunicação: $\alpha = 0,907$; - A CLI impacta diretamente a comunicação afetiva (CA), a comunicação engajadora (CE), a comunicação em <i>home office</i> (CH) e o construto obrigação (OBR) (consentimento).
<p>2. A comunicação afetiva (CA) exerce influência direta sobre o vínculo comprometimento organizacional (CT).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O maior coeficiente de caminhos do modelo estrutural ajustado é o que liga a comunicação afetiva com o comprometimento organizacional: $\Gamma = 0,479$; - O teste <i>t</i> de <i>student</i> revelou que o valor de correlação entre CA e CT é 8,971, bem maior que o valor de referência (1,96).
<p>3. A comunicação afetiva (CA) exerce influência sobre a comunicação engajadora (CE).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O teste <i>t</i> de <i>student</i>, que demonstrou a relação entre CA e CE, foi de 9,960, sendo o maior do modelo estrutural ajustado; - O coeficiente de caminhos entre CA e CE foi de 0,471, o segundo maior do modelo estrutural ajustado.
<p>4. A comunicação em <i>home office</i> (CH) exerce influência sobre a comunicação afetiva (CA).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O teste <i>t</i> de <i>student</i>, que demonstrou a relação entre CH e CA, foi de 9,407 sendo o terceiro maior do modelo estrutural ajustado; - O coeficiente de caminhos entre CH e CE foi de 0,438, sendo também o terceiro maior do modelo estrutural ajustado.
<p>5. A comunicação da alta liderança não foi validada pela AFE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Os quatro fatores do construto não obtiveram o mesmo padrão estatístico que os demais fatores validados pela AFE.
<p>6. A atuação do gestor de Comunicação segue a dimensão organizacional e corporativa.</p> <p>(Continua)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entre as dimensões estratégica, organizacional e corporativa (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011), a análise de conteúdo (BARDIN, 211) na fase qualitativa revelou que o perfil de atuação dos gestores de Comunicação da amostra está mais relacionado às dimensões organizacional e corporativa do que estratégica.

Evidência	Dados
<p>7. O construto subordinação (SUB), ligado ao vínculo do consentimento, impacta negativamente o comprometimento organizacional (CT).</p>	<p>- O único coeficiente de caminhos negativo do modelo estrutural ajustado foi entre SUB e CT ($\Gamma = -0,197$);</p> <p>- A influência de SUB para CT é relativamente forte, dado que o teste <i>t</i> de <i>student</i> revelou valor de 3,604.</p>

Fonte: O autor

A seguir são discutidas cada uma das sete evidências demonstradas pela trajetória metodológica da pesquisa e que permitirão ampliar o conhecimento sobre as relações entre os processos comunicacionais e os vínculos organizacionais.

A comunicação do líder imediato (CLI) tem forte impacto no vínculo do comprometimento (CT).

A primeira evidência é que a **comunicação do líder imediato (CLI)** demonstrou ser um fator de grande importância e força no processo de comunicação interna. Todas as sete assertivas do construto, presentes no instrumento de pesquisa com os trabalhadores das organizações da amostra, foram validadas na análise fatorial exploratória, obtendo o segundo maior valor de alfa de *Cronbach* entre os quatro construtos validados. O resultado obtido foi de $\alpha = 0,907$. Pela representação do modelo final ajustado (Figura 8) é possível perceber que a comunicação do líder imediato impactou diretamente quatro construtos: comunicação afetiva, comunicação engajadora, comunicação em *home office* e o construto obrigação (consentimento).

Tal evidência pode ser resultado do trabalho de capacitação que os gestores das áreas de Comunicação das empresas abordadas vêm realizando sistematicamente para transformar os líderes imediatos em “líderes comunicadores” junto às suas equipes. O papel exercido pelo líder imediato na comunicação com suas equipes legitimou o diálogo, a confiança e atenção às necessidades do trabalhador que, por sua vez, reforçaram a influência que a comunicação afetiva demonstrou ter sobre o vínculo do comprometimento organizacional.

Fachinelli *et al* (2013) realizaram pesquisa sobre a relação da informação e da comunicação interna sobre o vínculo do comprometimento, envolvendo uma amostra de 295 questionários válidos, respondidos por trabalhadores de uma indústria do setor metal/mecânico em Caxias do Sul, RS. Com base em metodologia estatística, concluíram que,

entre os fatores analisados, o que mais se associou ao comprometimento organizacional foi o fator “satisfação dos funcionários com as respostas dos gestores”.

Tanto a evidência apresentada pela presente pesquisa sobre a importância da comunicação do líder imediato no processo de comunicação interna, quanto os resultados apresentados por Fachinelli *et al* (2013), confirmam o poder do diálogo na construção de relações organizacionais mais colaborativas, o que fortalece o vínculo do comprometimento.

Conforme Marques e Mafra (2013, p. 84), “falar em diálogo organizacional não significa ter que suprimir diferenças, dissensos e ações voltadas para interesses individuais”. Os autores consideram o diálogo não como uma ação voltada a harmonizar divergências e sim “como espaço efetivo de trocas, de tratamento de problemas coletivos e de verificação conflitiva de uma pretensa igualdade entre os interlocutores – estes que, aliás, sempre se apresentam com distintos graus de assimetrias.

O fato de a comunicação do líder imediato também ter exercido forte influência no construto comunicação em *home office* pode estar ligado ao período de afastamento social em decorrência da crise sanitária da Covid-19, desde março de 2020. Segundo os relatos dos profissionais de Comunicação entrevistados, a liderança imediata foi incentivada a se manter mais próxima de suas equipes nos ambientes virtuais. As áreas de Comunicação redobram a produção de conteúdos específicos para manterem os gestores informados sobre temas estratégicos da organização e cuidados de prevenção à pandemia para que estes pudessem repassar para suas equipes em *home office*.

Contreras *et al.* (2020) afirmam que a influência dos líderes formais é tão ou mais relevante no teletrabalho do que no modo tradicional presencial. Segundo os autores, os líderes são aqueles que devem se concentrar em construir equipes virtuais eficazes e funcionais para atingir os objetivos da organização. O trabalho a distância impõe às organizações a necessidade de distribuir poder envolvendo as equipes em determinados processos de tomada de decisão. Isso exige que os líderes analisem e priorizem informações importantes, em meio a uma enxurrada de dados disponíveis, para responder de forma mais rápida e inovadora e favorecer a tomada de decisão descentralizada (DOLCE, *et al.* 2020).

De acordo com o que foi destacado no Capítulo 4, a participação destacada do líder imediato nos processos de comunicação corrobora com a pesquisa realizada por Heide *et al.* (2018) sobre o enfoque da comunicação como constituinte da organização (CCO), cujos resultados demonstraram que líderes de nível médio geralmente são muito apreciados por suas equipes.

O impacto da comunicação do líder imediato também tem sido tema de pesquisas realizadas no campo da administração, em que Bambacas e Patrickson (2008) concluíram que a comunicação clara e verdadeira por parte dos gestores promove o comprometimento. Já a pesquisa realizada por da Silva *et al.* (2018) demonstrou que a comunicação organizacional formal impacta o vínculo do comprometimento, ao contrário da comunicação informal entre líderes e liderados e entre colegas, reforçando o fato da importância do trabalho dos gestores de Comunicação em capacitar as lideranças para atuarem como “líderes comunicadores”.

A comunicação do líder imediato também apresentou influência no construto **obrigação** (OBR), relacionado ao vínculo do consentimento, o qual, por sua vez, apresentou influência destacada no vínculo do comprometimento (ver Figuras 6, 7 e 8 e Tabela 49). Isso demonstra que a comunicação mais próxima e dialógica do líder imediato com suas equipes pode se refletir na aceitação de regras, normas e relações de poder por parte dos trabalhadores. Quando esses comportamentos também levam ao comprometimento organizacional, conforme o resultado apresentado nessa pesquisa, isso se traduz no que Silva e Bastos (2015) consideram ser o perfil ideal do trabalhador, ou seja, aquele que apresenta um nível adequado de consentimento, mas que também demonstra um perfil ativo, contributivo e crítico ante as diversas solicitações que ocorrem em seu cotidiano.

A comunicação afetiva (CA) exerce influência direta sobre o vínculo comprometimento organizacional (CT).

A segunda evidência está relacionada à forte influência que a **comunicação afetiva** (CE) exerceu, de forma direta, sobre o comprometimento, demonstrando que ações de comunicação que promovam no trabalhador a percepção de respeito, identificação com valores organizacionais e o orgulho de pertencer têm alto potencial de gerar o vínculo do comprometimento. O construto apresentou o terceiro maior grau no teste de alfa de *Cronbach* ($\alpha = 0,869$) e dentre as nove assertivas propostas para a pesquisa sobre esse construto apenas três não foram validadas pela análise fatorial exploratória, questão a ser discutida mais adiante.

O comprometimento organizacional, conforme detalhado no Capítulo 3, é um vínculo afetivo de natureza relacional (BASTOS *et al.*, 2013). Dessa forma, ações de comunicação capazes de dar a oportunidade do trabalhador participar como um interlocutor ativo no processo comunicacional e que abram espaço para temas como ações em prol da diversidade e do meio ambiente, por exemplo, colaboram para gerar identificação de valores entre os trabalhadores e a organização.

Pesquisa realizada por Cavazotte, Lemos e Viana (2012), mencionada no Capítulo 2, concluiu que trabalhar continua sendo uma necessidade para a sobrevivência de grande parte da humanidade enquanto o sistema econômico for o capitalismo, mas é preciso que as empresas também observem os valores que passaram a guiar os ideais contemporâneos com cada vez mais intensidade: vida profissional e pessoal mais balanceada, reconhecimento, ambiente participativo, saúde física e mental, preocupação com *stress* e *burnout*.

Ainda sobre a forte influência da comunicação afetiva sobre o comprometimento organizacional, ressalte-se que, de acordo com a Tabela 47, que apresentou os índices de ajuste do modelo estrutural de *Pearson* (R^2), a comunicação afetiva (39,9%), a comunicação engajadora (67,0%) e o comprometimento (58,2%) foram os construtos com maior valor para o ajuste do modelo relacional entre comunicação e comprometimento.

A comunicação afetiva (CA) exerce influência sobre a comunicação engajadora (CE).

A terceira evidência trazida pelas análises estatísticas é a maior influência, entre todas reveladas pelo teste *t* de *student*, da comunicação afetiva sobre a **comunicação engajadora** (CE), que, por sua vez, também exerceu influência no vínculo do comprometimento (ver Figura 6 e 8 e Tabela 49). Observando os valores do teste de coeficientes de caminho (Γ), apresentados nas Figuras 7 e 8 e na Tabela 49, verifica-se que, estatisticamente, o aumento em 100% das ações de comunicação afetiva pode aumentar em 47,9% o vínculo do comprometimento. O mesmo raciocínio vale para a correlação entre a comunicação engajadora e o comprometimento, porém em menor porcentagem: 100% a mais de comunicação engajadora pode resultar em 18,6% de aumento no vínculo do comprometimento.

Esses resultados demonstram que a estrutura conceitual do processo de comunicação para o alcance do comprometimento organizacional, proposta no Capítulo 4 desta tese (Figura 3), se confirmou como possível de ocorrer, ou seja, para se alcançar o comprometimento organizacional o caminho ideal seria atuar em duas frentes que podem se complementar: mediante práticas de comunicação a partir de uma perspectiva afetiva e relacional (MARQUES; MAFRA, 2018) e constitutiva da organização (TAYLOR; CASALI, 2010; HALLAHAN *et al.*, 2007); e, em segundo lugar, mediante práticas de comunicação engajadora (WELCH, 2011; SACKS, 2006), dedicada a abordagens ligadas ao compartilhamento de metas organizacionais, reconhecimento e informações estratégicas para a organização.

Apesar de representar um efeito direto menor no comprometimento do que a comunicação afetiva, a comunicação engajadora foi o construto que apresentou o maior grau no teste de alfa de *Cronbach* ($\alpha = 0,909$) entre os construtos de comunicação na fase das análises fatoriais exploratórias. Das 11 assertivas iniciais, apenas três não foram validadas após os testes estatísticos. Desse modo, ficou evidente o esforço empreendido pelas áreas de Comunicação das organizações pesquisadas na divulgação interna de temas ligados aos negócios da empresa, conforme a análise de conteúdo demonstrou (Tabela 8). As assertivas não validadas serão foco de discussão mais adiante.

A comunicação em *home office* (CH) exerce influência sobre a comunicação afetiva (CA).

A quarta evidência diz respeito à influência da **comunicação em *home office*** (CH) sobre a comunicação afetiva. Foi a segunda maior influência revelada pelo teste *t* de *student* (ver Figuras 6 e 8 e Tabela 49). O construto comunicação em *home office* surgiu das mudanças nos processos comunicacionais decorrentes da necessidade de afastamento social devido à crise sanitária da Covid-19. De cinco assertivas iniciais, duas não passaram pelo teste de comunalidades, conforme a Tabela 21.

O construto comunicação em *home office* evidenciou que os trabalhadores que foram afastados fisicamente dos escritórios a partir de março de 2020 entenderam que suas organizações estavam se empenhando para mantê-los informados a respeito das formas de contaminação com o vírus causador da Covid-19. Também ficou clara a importância da presença do presidente e membros da alta liderança em eventos virtuais periódicos para criar o sentimento de identidade compartilhada durante a pandemia, especialmente em momentos em que houve troca de depoimentos sobre situações de vulnerabilidade vivida por todos.

Tais ações apresentaram potencial de influenciar a comunicação afetiva ao reforçar no trabalhador a percepção de respeito por parte da organização. Demonstrou também o papel agregador da comunicação entre diversos públicos, de acordo com a teoria da criação de sentido de Weick (2009, 1995) e da concepção das organizações como entidades vivas e em constante transformação pela dinâmica das interações sociais (WEICK, 2009, 1995; MUMBY, 2009).

As ações de comunicação em *home office* também impactaram a comunicação engajadora, explicada pela intensificação de notícias sobre a empresa durante o afastamento social, com o objetivo de minimizar a distância física. As duas assertivas que não foram

validadas nesse construto revelaram, por outro lado, um possível sentimento de esgotamento com relação ao uso excessivo dos canais de comunicação virtual. Em menor grau, a comunicação em *home office* influenciou ainda o construto obrigação (OBR), relacionado ao consentimento, e o construto arranjos burocráticos impessoais (AB), relacionado ao entrincheiramento. Tal ocorrência pode ser explicada pelo próprio período em que a pesquisa foi realizada (meses de junho e julho de 2021), caracterizado pelo aumento de incertezas e instabilidade nas relações de trabalho, em consequência dos impactos na economia, temática tratada no Capítulo 2.

O trabalho em *home office* requer uma mudança importante nas relações entre líderes e liderados, pois a distância física impõe a necessidade de distribuição de poder e empoderamento de trabalhadores em tomadas de decisão (ARZUAGA-WILLIAMS; ARIAS; ECHENIQUE, 2021). Tal mudança requer, ainda segundo os autores, uma cultura baseada na confiança e respeito, especialmente em função do período de pandemia em que a possibilidade de perdas econômicas e de empregos está presente.

Estudos realizados durante a pandemia revelaram que os funcionários que se sentiram respeitados e acolhidos no período de distanciamento social mostraram menos incerteza relacionada ao impacto da crise causada pela pandemia de Covid-19, e menor desgaste emocional (DOLCE *et al.*, 2020), o que reforça a importância da comunicação afetiva para a manutenção do vínculo do comprometimento, principalmente em situações de trabalho remoto.

A comunicação da alta liderança não foi validada pela AFE.

A quinta evidência surgiu da constatação da não validação, pelos testes da análise fatorial exploratória (AFE), do construto **comunicação da alta liderança**. Foram propostas quatro assertivas para avaliar a percepção dos trabalhadores de setores administrativos das organizações da amostra sobre os relatos apresentados pelos gestores e suas equipes de Comunicação Interna a respeito de aspectos ligados à credibilidade das informações recebidas diretamente do presidente e demais membros da alta liderança, abertura ao diálogo e percepção de proximidade entre o nível hierárquico mais alto e os demais níveis das organizações. Nenhuma delas foi validada.

Tal evidência significa dizer que, na presente pesquisa, a comunicação da alta liderança não exerceu qualquer impacto no comprometimento organizacional ou nos demais vínculos estudados, uma vez que os fatores relacionados a esta modalidade de comunicação não compuseram a modelagem de equações estruturais. É uma constatação que levanta

questionamentos sobre a forma e conteúdo empregados nas oportunidades de interação entre o corpo funcional das organizações e a alta liderança. Apesar do presidente, vice-presidentes e demais membros da coalizão dominante das organizações serem considerados atores vitais nos processos internos de comunicação, conforme atestam Pincus, Rayfield e Cozzens (1991), a pesquisa não demonstrou tal importância.

Esse resultado corrobora os achados da pesquisa de Heide *et al* (2018), realizada durante três anos em onze organizações suecas, sobre a percepção interna a respeito de como ocorre a comunicação nas organizações a partir do conceito de comunicação constitutiva da organização. Conforme apresentado no Capítulo 4, os trabalhadores suecos também se mostraram críticos com as informações que eram transmitidas pela alta liderança.

Muito provavelmente, os formatos dos encontros entre a alta liderança e as equipes de trabalhadores (reuniões de resultado trimestrais, reuniões da liderança, café com o presidente, entre outras), elencados na Tabela 7, não são propriamente oportunidades para criação de vínculos afetivos. Apesar do empenho das áreas de Comunicação em torná-las mais dinâmicas e participativas, são reuniões onde a formalidade prevalece. De acordo com os relatos dos entrevistados, o formato totalmente virtual com que essas reuniões passaram a ocorrer por conta do afastamento demonstrou ser mais democrático, mas apesar das taxas de participação terem aumentado, as pessoas que fazem perguntas são sempre as mesmas. A explicação para esse resultado talvez esteja no fato de ainda predominar uma cultura de distância hierárquica nos ambientes organizacionais, temática que não foi escopo desta tese, mas que poderá ser foco de investigações futuras.

Importante lembrar também que, de acordo com o primeiro princípio da Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas de Grunig (1992), o gestor de Comunicação deve estar em permanente contato com os membros da alta direção, assessorando-os nas tomadas de decisão e nas oportunidades de relacionamento com o público interno. Devido à diferença de resultados entre a validação na íntegra do construto comunicação do líder imediato e a não validação, também na íntegra, do construto comunicação da alta liderança, é possível inferir, conforme demonstrado pela análise de conteúdo da fase qualitativa, que o gestor de Comunicação não esteja conseguindo exercer sua atividade como consultor estratégico junto ao comitê executivo de suas organizações da mesma forma como exerce junto às demais lideranças.

Zerfass *et al.* (2014) atestam que muitas vezes o apoio do gestor de Comunicação é subestimado porque sua contribuição não é compreendida pela alta administração. Isso pode

ocorrer também pelo fato de o próprio gestor não conseguir demonstrar o valor estratégico da comunicação.

A atuação do gestor de Comunicação segue a dimensão organizacional e corporativa.

A sexta evidência está relacionada às **responsabilidades e perfil do executivo de Comunicação**. A fase qualitativa da pesquisa revelou que a atuação dos profissionais de Comunicação reflete as dimensões corporativa e organizacional da comunicação (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011), cuja preocupação central está em dar visibilidade à *performance* organizacional junto aos públicos de relacionamento das organizações (KREPS, 1990), cuidar da reputação percebida pelos públicos e desenvolver projetos para dar visibilidade ao propósito e aos valores positivos da organização junto ao público interno.

Ficou ainda evidente o posicionamento da Comunicação como área de suporte e de prestação de serviço interno aos demais departamentos da organização. O viés funcionalista da comunicação ainda prevalece como o mais presente a partir dos relatos dos entrevistados sobre as atividades ligadas a gestão, *marketing*, relações públicas, comunicação política, *marketing* social e campanhas motivacionais internas. A concepção que definiu a comunicação como organização e a organização como comunicação, cuja origem está na Escola de Montreal (TAYLOR, 2005, 1993), ainda permanece como visão aspiracional demonstrada, por exemplo, pela gestora de Comunicação da organização do setor de Energia, que declarou ser “seu sonho de consumo” o reconhecimento, por parte das empresas, de que a comunicação é capaz de colaborar em decisões estratégicas para os negócios por sua capacidade de geração de sentido e pelo seu papel de ator social na promoção da missão organizacional (HALLAHAN *et al.* (2007).

A crise sanitária da Covid-19, com a qual o mundo convive desde março de 2020, pode ter contribuído para aumentar a importância dos processos comunicacionais internos para o nível de prioridade estratégica (XIFRA, 2020). Talvez no período pós-pandêmico, representado pelos anos que se seguirão quando a pandemia estiver controlada e as organizações voltarem a atuar de forma presencial ou híbrida, os responsáveis pelas áreas de Comunicação percebam a força que a comunicação assumiu na pandemia e não percam essa conquista. A experiência com o trabalho em *home office* para a totalidade das equipes administrativas deixou evidente que as organizações de fato são constituídas por pessoas, mais do que pelas estruturas físicas (MUMBY, 2009), e que é possível que os participantes se conectem a partir de relacionamentos que transcendam as barreiras de tempo e espaço por

meio de novas tecnologias da informação, novos formatos organizacionais e redes de relacionamento globais, conforme a “metáfora do vínculo”, cunhada por Putnam (2009).

O construto subordinação (SUB), ligado ao vínculo do consentimento, impacta negativamente o comprometimento organizacional (CT).

A sétima e última evidência é a única relação negativa que surgiu da modelagem de equações estruturais. Como pode ser observado nas Figuras 7 e 8 e na Tabela 49, o valor do coeficiente de caminhos entre o construto **subordinação** (SUB) e o construto do comprometimento (CT), oferece impacto negativo (-0,197), ou seja, o aumento do comportamento subordinação em 100% impacta negativamente o comprometimento em 19,7%. Em outras palavras, quanto mais o vínculo de subordinação for estimulado junto ao trabalhador menos ele se sentirá afetivamente vinculado à organização. Este resultado tem o potencial de contribuir para dar maior precisão conceitual aos diversos vínculos que o trabalhador pode desenvolver com sua organização empregadora na medida em que, por ser um construto que emergiu da análise fatorial exploratória como explicação para o consentimento, não inclui aspectos afetivos ou psicológicos, privilegiando, exclusivamente, a relação de subordinação que se estabelece entre empregador e empregado (SILVA; BASTOS, 2015).

Esta evidência elucida um dos pontos que a tese buscou demonstrar sobre a importância de que a comunicação seja um vetor que não esteja apenas a serviço dos objetivos organizacionais e que atue em prol de comportamentos de subordinação apenas. A comunicação ganha caráter estratégico quando deixa de ser “uma espécie de substância concreta, amalgamada por supostas técnicas capazes de produzir harmonia com os sujeitos e de controlar suas opiniões, seus comportamentos e suas expectativas” (MAFRA; MARQUES, 2015, p. 185). Uma comunicação que possa influenciar o comprometimento afetivo deve ocupar-se em gerar espaços de significados compartilhados por sujeitos que, em interação, possam conferir sentido para suas ações e contextos de atuação.

6.5 Pontos para reflexão

A não validação de algumas assertivas na fase da análise fatorial exploratória e que fizeram parte da Escala de Comunicação Organizacional Interna (ECOI) em sua versão inicial pode revelar aspectos do dia a dia da Comunicação Interna que estejam encobertos por uma falsa crença de que alguns processos comunicacionais estejam sendo bem-sucedidos.

No construto comunicação afetiva, três assertivas (as de número 12, 16 e 19, conforme o Quadro 7, Capítulo 5), não apresentaram o mesmo padrão de respostas que as demais e, por isso, não foram validadas estatisticamente. Os temas abordados por essas assertivas foram: (i) realização de campanhas internas sobre desafios vencidos por colegas de trabalho como reforço sobre valores organizacionais; (ii) espaço dado aos trabalhadores para publicarem informações pessoais em redes sociais internas; (iii) percepção de transparência sobre as informações transmitidas pelos canais oficiais da organização.

Algumas inferências podem ser feitas com relação à não validação dessas afirmações. Vários exemplos sobre campanhas motivacionais com o emprego de testemunhais de influenciadores internos ou relatos de experiências pessoais de trabalho como forma de reforço de valores organizacionais foram citados pelos entrevistados na fase qualitativa da pesquisa.

No entanto, como estatisticamente essa não foi uma opção válida para o construto comunicação afetiva, os exemplos mencionados parecem não colaborar para a consecução dos objetivos junto ao público interno, ou por serem práticas constantemente repetidas, ou por não oferecerem a credibilidade almejada pelos comunicadores, como por exemplo, para a disseminação de políticas organizacionais que no cotidiano não são postas em prática.

Sobre a não validação da assertiva que abordou a abertura para que os funcionários usem as redes sociais internas para compartilharem assuntos pessoais visando criar ambientes mais afetivos e descontraídos, esse resultado pode indicar que as pessoas não estejam se sentindo à vontade para comentar assuntos pessoais nos ambientes de trabalho, ou pelo fato de não ter sido elaborada uma estratégia específica para o uso desse canal interno (redes sociais internas como o *Yammer* e o *Workplace*), ou então devido ao caráter emergencial com que a implantação de tais dispositivos ocorreu em função da necessidade de gerar proximidade no período do afastamento social em decorrência da pandemia. Ou, ainda outra possibilidade, que seria pela convergência desses três fatores.

Segundo Corrêa (2009, p. 164), “mídias sociais são quaisquer tecnologias ou práticas *online* que permitem o compartilhamento de conteúdo, opiniões, ideias, experiências e mídias, possibilitando conversações sobre o que é relevante”. A autora adverte que, ao disponibilizar redes digitais para compartilhamento de informações entre os públicos de relacionamento, é preciso promover mudanças no ambiente organizacional, envolvendo estrutura, meios, pessoas, cultura e imagem.

Além disso, Corrêa (2009) indica a necessidade de competência específica, a qual denomina de “competência digital” por parte das equipes de Comunicação, para a gestão do

processo comunicacional em rede que, mais do que disponibilizar a ferramenta, significa saber lidar com questões comportamentais, de participação e segurança, além de aspectos da esfera tecnológica sobre o uso e gestão de diferentes sistemas, aplicativos e suportes.

Quanto à terceira assertiva não validada, que foca a percepção de transparência sobre as informações transmitidas pelos canais oficiais da organização, é possível analisar sob a ótica de Wolton (2011), que afirma que a informação nos dias de hoje é abundante, mas a comunicação é uma raridade. Com o advento da comunicação em rede e da era da informação (CASTELLS, 2000), as mensagens que circulam na internet são incontáveis e os receptores são sempre mais numerosos e reticentes. Dessa forma, os funcionários, ao obterem acesso a informações por meio de canais externos, podem se mostrar céticos com relação às informações oficiais das organizações caso não haja transparência, ou caso certos temas, que acabam vazando externamente, não sejam aprovados para divulgação interna pela alta administração.

Wolton (2011) estabelece que a aceleração da produção e da transmissão de um número crescente de informações não é mais suficiente para aumentar a comunicação. O autor apresenta três tipos de informação: (i) informação-notícia, ligada à imprensa; (ii) informação-serviço, em plena expansão mundial graças à internet; (iii) informação-conhecimento, ligada aos bancos de dados; e (iv) informação relacional, que permeia todas as demais categorias e remete ao desafio da comunicação humana.

O ceticismo observado a partir da assertiva não validada que se refere à percepção de transparência na comunicação oficial das organizações pesquisadas pode estar relacionado ao desafio da comunicação humana, que remete à ideia de relação, compartilhamento e negociação (MARQUES; MAFRA, 2013, 2018).

O construto comunicação engajadora, que surgiu da união de dois construtos iniciais (comunicação ligada aos negócios e comunicação transmissiva x comunicação relacional, de acordo com o Quadro 7, Capítulo 5), resultou em três assertivas não validadas pela análise fatorial exploratória. Foram as assertivas de número 24, 28 e 29, que abordavam, respectivamente, (i) percepção de espaço para temas dedicados a benefícios, ações sociais e atividades de lazer; (ii) aumento da participação dos trabalhadores em debates internos a partir do uso de canais digitais para troca de informações sobre trabalho; (iii) pesquisas internas sobre os meios mais eficazes para a comunicação com os trabalhadores.

Sobre a não percepção de espaço para temas de interesse social, de lazer e benefícios, provavelmente ocorreu devido à constatação, pelas entrevistas realizadas com os profissionais de Comunicação, da quantidade excessiva de conteúdos sobre os projetos de interesse dos

negócios, conforme a Tabela 9, que acabam encobrendo os demais temas abordados. A não validação da questão sobre o uso de redes sociais internas para o trabalho parece seguir o mesmo padrão da assertiva sobre o uso das redes para divulgação de temas pessoais, comentada anteriormente. Parece haver resistência por parte das pessoas em usarem redes sociais internas tanto para compartilhar conteúdos pessoais quanto profissionais, o que pode ser explicado, talvez, pelo fato desses canais terem sido liberados recentemente pelas organizações da amostra, como forma de aproximar as pessoas em afastamento social, e ainda não terem sido absorvidos pelos usuários internos.

Esse resultado aponta a necessidade de um aprendizado sobre o uso de redes sociais em processos de comunicação interna. Como recomenda Corrêa (2015), requer o estabelecimento de estratégias específicas, envolvendo mudanças no ambiente organizacional e competência digital por parte dos comunicadores para a correta gestão dessas redes.

O fato dos respondentes não reconhecerem o interesse da organização em saber quais canais de comunicação interna são mais adequados, apesar dos entrevistados afirmarem que realizam pesquisas periódicas para avaliar os canais e o conhecimento sobre os temas abordados na comunicação interna, levanta uma questão a ser refletida: será que a participação nessas pesquisas é reduzida? Ou será que avaliar canais de comunicação não é algo do interesse do público interno? É um ponto a ser aprofundado e que pode revelar um desequilíbrio entre o que os comunicadores consideram importante obter de *feedback* interno para a melhoria de seus processos comunicacionais e o que os trabalhadores consideram relevante informar.

Conforme já comentado, duas questões do construto comunicação em *home office* não foram validadas pela análise fatorial exploratória. A primeira delas buscava saber a opinião dos respondentes sobre se os canais de comunicação virtual (*lives*, redes sociais internas, vídeos etc) estavam auxiliando o trabalho à distância por conta da pandemia da Covid-19. A segunda buscava obter a percepção dos trabalhadores a respeito da demonstração de preocupação, por parte das organizações, com relação à saúde física e mental dos mesmos, também em função da pandemia.

De acordo com Vattuone (2021), o teletrabalho é uma espécie de fusão entre trabalho e casa, situa-se na dimensão virtual que exige que os trabalhadores retreinem e melhorem suas habilidades digitais, maior dinamismo no uso de ferramentas tecnológicas cada vez mais sofisticadas que definem os tempos atuais: flexibilidade, individualismo, exposição controlada e incerteza.

Existe a possibilidade de que a exposição excessiva aos canais digitais tenha causado exaustão após um ano e meio de isolamento e uso intensivo desses dispositivos para o trabalho, o que pode ter relação inversa com o vínculo do comprometimento (a pesquisa foi realizada durante os meses de junho e julho de 2021). Conforme Rodrigues *et al.* (2020, p.1),

a literatura de comprometimento já vinha prevendo alterações nos modelos de trabalho associadas ao desenvolvimento tecnológico e à economia gig, mas as condições da pandemia exacerbam diferenças de classe, gênero, raça, e colocam em pauta essencial alguns debates até então inexistentes na literatura da área. Em menos de um trimestre, muitos arranjos que levariam anos em transformação precisaram ser adaptados rapidamente para dar conta dos desafios impostos pelos desdobramentos da pandemia.

Rodrigues *et al.* (2020) realizaram sondagem com dez trabalhadores, em realidades de trabalho formal e informal, sobre as mudanças impostas pela pandemia. Uma das conclusões da sondagem é que, para todos os trabalhadores, a função social do trabalho foi afetada durante a pandemia: quem estava em isolamento (trabalhando ou não), passou a ter contato parcial com colegas de trabalho ou com pessoas com quem interagira para realizar suas atividades; quem saía para trabalhar, vivia a tensão de não poder se aproximar dos colegas, além do fato de que o tempo em que a exposição causada pelo trabalho prejudicava também seu contato com os familiares.

Com relação à outra assertiva, a respeito do não reconhecimento de que as organizações estivessem preocupadas com a saúde mental e física dos trabalhadores, também pode ser consequência da exaustão causada pela mudança repentina na rotina das pessoas ou também por uma tendência à acomodação ao *home office*, uma vez que o construto comunicação em *home office* também demonstrou influência no vínculo do entrenchamento, conforme já abordado.

A sondagem realizada por Rodrigues *et al.* (2020, p. 10) traz resultados que corroboram a possibilidade de que o trabalho em *home office* possa levar à acomodação ou ao vínculo do entrenchamento: “Quanto mais desfavorável é a condição de vida do trabalhador, maiores são as chances dele se acomodar a situações de trabalho desfavoráveis, levando-o a consentir ou se entrenchar no trabalho ou na organização mais facilmente”.

Outro ponto de reflexão se relaciona com o fato de que, conforme a presente pesquisa demonstrou, o trabalho de comunicação interna apresenta alto potencial para influenciar o vínculo afetivo do comprometimento junto aos empregados. Porém observou-se, durante as entrevistas, que os gestores de Comunicação não percebem a importância de se apropriarem dos resultados desse impacto positivo para a área de Comunicação. Esta constatação talvez esteja relacionada ao fato de não haver clareza, por parte dos entrevistados, sobre o que seja o

fenômeno do comprometimento e sobre sua diferença do engajamento, temática tratada no Capítulo 3 e constatada pela análise de conteúdo (Tabelas 13 e 14).

Conforme já comentado, o potencial estratégico que o trabalho de comunicação apresenta é muitas vezes subestimado porque os serviços dos departamentos de comunicação e como eles contribuem para a criação de valor não são totalmente compreendidos pela alta administração e colegas de trabalho (BROCKHAUS; ZERFASS, 2021). Segundo os relatos dos gestores entrevistados, a avaliação sobre como os trabalhadores se vinculam às organizações é tarefa do departamento de Recursos Humanos. Com isso, a área de Comunicação deixa de demonstrar sua relevância estratégica com relação à influência do processo de comunicação interna para o vínculo do comprometimento.

As considerações finais, a seguir, consolidarão a visão da autora sobre a contribuição do estudo para o campo da comunicação, com propostas de definições sobre a temática estudada para o campo da comunicação, visando preencher lacuna observada por essa pesquisadora ao constatar carência de conceitos sobre comprometimento organizacional na literatura especializada de comunicação (PRAGANA VIDEIRA, 2021a).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pesquisar sobre como a comunicação pode se tornar uma fonte influenciadora do vínculo do comprometimento organizacional, a partir da noção de que estar comprometido revela sempre um aspecto positivo tanto para o indivíduo quanto para a organização, foi o elemento norteador para a realização desta tese. O objetivo nasceu do desejo de trazer evidências e instrumentos que auxiliem pesquisadores e comunicadores na busca de materializar processos de comunicação interna que estejam em linha com o paradigma crítico.

Seguindo autores da linha crítica, a comunicação organizacional é um processo de construção de sentidos em ambientes de diversidade e de relações conflituosas. Partindo dessa premissa, a função do comunicador deve ser a de analista de cenários, pois cabe a ele identificar os interesses de todos os envolvidos, e não somente da cúpula da organização. Quando não há clareza da alta direção sobre a função da comunicação, as relações de dominação e subordinação no ambiente organizacional tendem a ser assimétricas, podendo trazer efeitos negativos aos relacionamentos e, conseqüentemente, ao comprometimento das pessoas.

Conforme declarado por uma das gestoras de Comunicação, por ocasião da realização das entrevistas na etapa qualitativa da pesquisa, a participação da área de comunicação nas decisões estratégicas das empresas é algo que ainda se encontra no nível aspiracional. Por conseqüência, a análise de conteúdo sobre as atividades exercidas pelas áreas de Comunicação das organizações deste estudo apontou para a predominância de uma atuação técnico/gerencial, prevalecendo a visão da comunicação como o processo responsável pela criação de canais de informação e apoio na divulgação dos programas e projetos relacionados à *performance* organizacional, com o objetivo de construção de imagem e reputação junto aos públicos de relacionamento, numa relação ainda pouco simétrica.

A crise sanitária provocada pela pandemia da Covid-19 desde março de 2020 trouxe conseqüências negativas para a humanidade, como agravamento de doenças, vidas perdidas, desemprego, aumento da pobreza, precarização do trabalho e desaquecimento da economia; por outro lado, propiciou avanços em áreas como a ciência, a medicina e a tecnologia da informação. A comunicação, por meio de canais compromissados com a disseminação de informação confiável, exerceu um papel essencial ao alertar a população sobre as formas de contaminação e proteção ao vírus causador da Covid-19, demonstrando seu poder de influência pública para o bem comum.

Do ponto de vista da comunicação interna, é possível afirmar que esse foi um período que colocou em evidência a importância estratégica da área, por ter sido a responsável pela manutenção dos vínculos entre os funcionários e suas empresas, por meio de processos comunicacionais que se tornaram mais intensos e inovadores à medida que a distância física se revelou uma das formas mais eficazes de combate à disseminação do vírus. No período pós-pandemia, que virá a seguir, os gestores de Comunicação terão a missão de manter o patamar elevado que conquistaram durante a crise.

Conforme demonstrado ao final das análises estatísticas empregadas neste estudo, a comunicação mostrou ter influência direta no vínculo do comprometimento dos trabalhadores, a partir de ações dialógicas, relacionais e promotoras de sentido. Destacam-se a forte influência dos líderes imediatos no processo comunicacional interno, ao atuarem como agentes comunicadores a partir do trabalho de apoio e capacitação exercido pelos responsáveis pela área de Comunicação, a influência direta da comunicação afetiva sobre o vínculo do comprometimento, a influência da comunicação afetiva sobre a comunicação engajadora - que por sua vez também apontou impacto direto no comprometimento -, além do baixo impacto do vínculo entrenchamento entre os trabalhadores da amostra.

O emprego de técnicas estatísticas para a apuração dos dados da pesquisa quantitativa, como a análise fatorial exploratória e a modelagem de equações estruturais, na sequência da análise de conteúdo, visou dar mais segurança aos achados empíricos que surgiram no percurso metodológico. Vale, portanto, retomar aqui as principais contribuições da tese para o campo da comunicação organizacional, as limitações e a abertura para futuras investigações.

Evidências que indicam caminhos para o vínculo do comprometimento a partir do processo de comunicação

O pressuposto teórico de que a comunicação afetiva (CA) tem influência direta no vínculo do comprometimento (CT) foi validado. O construto mais forte extraído pela análise fatorial exploratória (AFE) foi a comunicação engajadora (CE), mas sua influência sobre o comprometimento, apesar de existir, é menor do que a comunicação afetiva (CA). A influência da comunicação afetiva (CA) sobre a comunicação engajadora (CE) é alta, e o seu conjunto fortalece o vínculo do comprometimento.

Tendo por princípio uma visão crítica da comunicação organizacional, os trabalhadores se sentirão mais comprometidos quando os valores e o propósito da organização forem efetivamente praticados e os mesmos perceberem pontos de identificação com seus

próprios valores. Daí a importância de se adotar ações e processos que articulem a comunicação afetiva, ampliando atividades relacionais que promovam inclusão, respeito, reconhecimento e percepção de metas compartilhadas.

Importante prestar atenção aos processos que envolvem a comunicação da alta liderança. De acordo com os resultados da pesquisa, é uma prática que não tem sido percebida pelos trabalhadores. Por outro lado, o investimento nos processos de comunicação que envolvem o líder imediato deve ser mantido e até ampliado, pois mostrou-se forte aliado da comunicação para o comprometimento.

É necessário ainda avaliar o esforço sobre a disponibilização de redes sociais internas para a manifestação dos funcionários sobre temas pessoais ou mesmo para troca de informações de trabalho. A análise fatorial exploratória sobre as assertivas relacionadas a essas atividades excluiu os dois fatores sobre o uso de redes sociais internas, indicando que os trabalhadores das organizações pesquisadas não se sentem à vontade para se manifestar internamente da mesma forma como se comportam em redes sociais externas.

Contribuições para o campo da comunicação organizacional

Como contribuição para o campo da comunicação organizacional surgiu a possibilidade de definir alguns enfoques que poderão trazer clareza e base de orientação para a compressão sobre a relação entre os processos comunicacionais e o vínculo do comprometimento.

Assim, como resultado desta tese, sugere-se que o comprometimento organizacional seja definido no campo da comunicação da seguinte forma:

Comprometimento é um vínculo afetivo entre o indivíduo e sua organização empregadora, que se expressa no desejo deste indivíduo em permanecer na organização para a qual trabalha mediante o apoio de práticas comunicacionais internas que promovam diálogo, inclusão, relacionamento e respeito mútuo (elaboração própria).

Em complementação, é importante deixar clara a diferença entre comunicação para o comprometimento e comunicação engajadora. Dessa forma,

Comunicação para o comprometimento se caracteriza como o processo que colabora para a identificação do trabalhador com o propósito e valores organizacionais, propiciando a geração de vínculo duradouro e sentimento de orgulho de pertencer à organização (elaboração própria).

Comunicação para o engajamento se caracteriza por um conjunto de ações baseadas em informações estratégicas, que tem como objetivo a melhoria dos negócios da organização, motivando os trabalhadores a alcançarem

metas negociadas e mediante ações de reconhecimento individual
(elaboração própria).

O ineditismo das propostas de definições serve de apoio e de guia para os comunicadores no momento de estabelecerem seus planos de ação e, conseqüentemente, preverem e avaliarem seus resultados. Também ajuda a traduzir o papel da comunicação nos relacionamentos para a criação de vínculos afetivos e abrir caminhos para novos estudos sobre engajamento e comprometimento capazes de diferenciar a forma como esses fenômenos ocorrem.

Nos dias atuais, em que proliferam configurações e arquiteturas organizacionais mais flexíveis, temática discutida no Capítulo 2, configura-se mais do que nunca a necessidade de uma compreensão clara sobre o papel dos departamentos de comunicação organizacional como unidades de criação de valor, tanto para os trabalhadores, quanto para as organizações.

Os achados apresentados pela presente tese cumprem com a proposta de preencher a lacuna percebida pela pesquisadora no campo da comunicação e das relações públicas sobre como abordar a relação entre comunicação e o vínculo do comprometimento organizacional, incluindo ainda os vínculos do consentimento e entrincheiramento, com base em evidências empíricas que proporcionaram a elaboração das definições teóricas aqui apresentadas.

Foi também objetivo deste trabalho contribuir para o campo da comunicação organizacional por meio de um instrumento que possa ser aplicado por pesquisadores e profissionais para avaliar os processos de comunicação como possíveis influenciadores do comprometimento. Assim, foi desenvolvida e validada a Escala de Comunicação Organizacional Interna (ECOI), disponível no Apêndice G, e que ficou composta por quatro dimensões (construtos) e 24 assertivas:

- Comunicação do Líder Imediato (CLI): promove o diálogo, a confiança e atenção às necessidades pessoais do trabalhador (assertivas de 1 a 7);
- Comunicação Afetiva (CA): gera percepção de respeito, identificação com valores organizacionais e orgulho de pertencer (assertivas de 8 a 13);
- Comunicação Engajadora (CE): fornece informações estratégicas para a organização, promove ações de reconhecimento e divulga programas de metas pessoais atreladas às metas organizacionais (assertivas de 14 a 21);
- Comunicação em *Home office* (CH): intensifica informações em situações de afastamento social, gera aproximação com o presidente e alta liderança da organização e reduz a sensação de isolamento social (assertivas de 22 a 24).

Com a finalização deste trabalho, surge o sentimento de dever cumprido, mas com a responsabilidade de que muito ainda é necessário caminhar no sentido de contribuir para demonstrar o potencial estratégico que a comunicação organizacional apresenta no mundo contemporâneo do trabalho, cercado de relações fragilizadas por eventos previsíveis e não previsíveis, como a crise sanitária da Covid-19, que tantas transformações provocou nas relações de trabalho em menos de dois anos e que acabou por fazer parte desta tese de doutorado.

A tese buscou reforçar a importância do comprometimento organizacional como um vínculo afetivo que tem papel vital para a manutenção de relacionamentos saudáveis, verdadeiros e permanentes. Da mesma forma como outras áreas do conhecimento já utilizam o comprometimento para avaliar as *performances* dos trabalhadores nas organizações, a área de comunicação organizacional e das relações públicas precisa compreender que não será somente no uso de dispositivos e ações comunicacionais sazonais que a organização alcançará o comprometimento organizacional dos seus trabalhadores. Para essa conquista, é necessário que a comunicação organizacional alcance sua posição estratégica perante os tomadores de decisão, por sua capacidade de evidenciar as necessidades e demandas dos agentes sociais com os quais as organizações interagem, numa situação mais sinérgica, colaborativa e potencialmente mais realizadora.

Ao iniciar a terceira década do século XXI, com tantas transformações que a revolução digital trouxe para a comunicação, não é possível conviver com a realidade de uma posição ainda tímida dos responsáveis pela comunicação organizacional perante a alta liderança.

Especificamente abordando a relação com o público interno, apresenta-se a oportunidade de a comunicação demonstrar a força do seu trabalho agregador em pleno contexto de precarização do trabalho. Parafraseando o imortal poeta Vinícius de Moraes, nas duas últimas frases do “Soneto da Fidelidade”, é válido acreditar que, mesmo nos dias de hoje, em que o sentimento de incertezas e transformações impera nas relações de trabalho, há um ambiente favorável para o desenvolvimento do vínculo afetivo entre o trabalhador e a organização que o emprega, mesmo que essa relação “não seja imortal posto que é chama, mas que seja infinita enquanto dure”.

Com essa analogia, buscou-se corroborar o entendimento desta pesquisadora sobre o conceito de organização como um organismo vivo, que se depara com ambientes internos e externos repletos de desafios, como concorrentes emergentes reinventando modelos de negócios tradicionais; mudanças nas condições demográficas, regulatórias e sociopolíticas;

novos modelos de trabalho; crises sanitárias e uma mudança contínua de paradigma na forma como os indivíduos se relacionam uns com os outros e com suas organizações empregadoras.

Atuando como “atividade meio”, a função da comunicação se torna cada vez mais central para orientar as organizações sobre essas mudanças, proporcionando significado aos públicos sobre as ações organizacionais, e no caso desse estudo, ao público interno. Que se abram os caminhos para que essa contribuição seja feita de forma estruturada e cientificamente embasada.

Limitações e recomendações para estudos futuros

Este estudo contou com a participação de quatro grandes organizações que atuam no Brasil. Portanto, não tem a presunção de trazer resultados considerados inquestionáveis e que possam explicar o comportamento de todas as empresas no país. No entanto, o cuidado ao apresentar uma perspectiva metodológica, de certa forma inovadora ao campo da comunicação organizacional, e a utilização de técnicas de análise estatística para o processamento dos dados, visaram oferecer acurácia científica aos resultados encontrados.

A modelagem de equações estruturais resultou em possíveis relações entre o consentimento e o entrincheiramento, as quais podem ser fontes para estudos posteriores. Também seria interessante aprofundar o entendimento sobre o porquê do vínculo consentimento ter se dividido em duas dimensões (subordinação e obrigação) a partir da análise fatorial exploratória (AFE), diferente da versão original da escala que se apresentava como unidimensional. Da mesma forma, outra questão teórica que surgiu se refere ao fato da escala de entrincheiramento ter sido validada com nove assertivas após a AFE, reduzindo-se para seis após a modelagem de equações estruturais (SEM). Além disso, pesquisas futuras poderão buscar entender as razões pelas quais a escala se dividiu em apenas duas dimensões e não em três como a escala original.

Observou-se, ainda, que o vínculo do consentimento, pela dimensão subordinação (SUB), impacta diretamente o comprometimento, porém de forma negativa, ou seja, quanto mais a pessoa se encontra vinculada à organização por cumprimento de ordens, sem avaliação ou julgamento crítico, menos relação afetiva desenvolve com a organização. Já a influência da dimensão obrigação (OBR), também constituinte do vínculo do consentimento, é positiva para o comprometimento, e se revela pela aceitação de relações não equilibradas de poder e de regras e normas da organização. Trata-se de um achado que vale a pena ser explorado em pesquisas futuras uma vez que o próprio vínculo do comprometimento inclui a concordância

com as normas e regras da organização, porém por questões de aceitação voluntária e não imposta.

O vínculo do entrincheiramento não ofereceu impacto no comprometimento na modelagem de equações estruturais. Talvez isso seja reflexo da faixa etária da amostra, composta por trabalhadores entre 25 e 45 anos e pelo fato da maioria estar em início de carreira, assim como por não vislumbrarem melhores opções fora de suas organizações empregadoras.

Por outro lado, houve uma relação direta entre a comunicação dos trabalhadores em *home office* e o construto arranjos burocráticos impessoais, uma das dimensões do vínculo entrincheiramento, que ocorre quando o indivíduo tem receio de perder seu trabalho, ocasionando risco à sua estabilidade financeira. Igualmente, trata-se de uma evidência que merece ser compreendida com mais profundidade no momento em que o trabalho em *home office* se torna cada vez mais habitual para as empresas que perceberam ser possível manter essa modalidade sem perda para a qualidade do trabalho, e ainda trazendo ganhos em termos de corte de despesas com a presença dos funcionários nos escritórios ou com viagens a trabalho.

Uma última observação que surgiu das análises dos dados apurados diz respeito à influência da cultura organizacional nas relações entre os representantes da alta liderança e o corpo de funcionários e que não foi foco do estudo. Nenhuma questão sobre a comunicação da alta liderança constante na pesquisa interna com trabalhadores do administrativo permaneceu no modelo relacional entre a comunicação e o comprometimento. Esse fato levantou uma questão a ser estudada sobre a existência da forte distância hierárquica no mundo corporativo, encontrada nos resultados da pesquisa. Essa questão aponta a vários questionamentos, como: será que a alta direção não valoriza seu relacionamento mais próximo junto aos trabalhadores? Estará a área de Comunicação atuando como conselheira da alta direção e mostrando a importância desta aproximação? Novas investigações podem trazer luz a esta situação e caminhos sobre como a comunicação pode atuar para minimizar a distância hierárquica percebida.

REFERÊNCIAS

- ABILIO, L. C. Uberização: Do empreendedorismo para o autogerenciamento subordinado. **Psicoperspectivas**, v. 18, n. 3, p. 41-51, 2019.
- ALVESSON, M.; ASHCRAFT, K. L. Critical methodology in management and organizational research. *In* D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds). **The sage handbook of organizational research methods** (pp. 61-77). Los Angeles, CA: Sage Publications, 2009.
- ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. *In*: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs). **Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. Vol. 1. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1998, p. 227-266.
- AMARAL, M.P.S. **Interfaces entre Comunicação, Cultura e Comprometimento no fortalecimento do Capital Social em Cooperativas. Estudo múltiplo de casos**. 2018. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2018.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 3. ed. São Paulo: Cortez/Edunicamp, 1995.
- ANTUNES, R.; DRUCK, G. A epidemia da terceirização. *In*: ANTUNES, Ricardo (org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil III**. 1ª edição. São Paulo: Boitempo, 2014, p. 13-35.
- ANTUNES, R.; DRUCK, G. **Os Sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. [2.ed., 10.reimpr. rev. e ampl.]. - São Paulo, SP: Boitempo, 2009.
- ARTHUR PAGE SOCIATY. **The New CCO: Transforming Enterprises in a Changing World**. New York: Arthur W. Page Society. 2016. Disponível em: https://knowledge.page.org/wp-content/uploads/2018/12/The_New_CCO_-_Full_Report.pdf. Acesso em 5 fev. 2022.
- ARZUAGA-WILLIAMS, M., PEPE ARIAS, A. I.; UMPIÉRREZ ECHENIQUE, A. Teletrabajo en pandemia: la crisis que le dio a la comunicación interna su gran oportunidad. **Pangea: Revista de red académica iberoamericana de comunicación**, 12(1), 1-16, 2021.
- ASTRACHAN, C.B.; PATEL, V. K.; WANZENRIED, G. A Comparative Study of CB-SEM and PLS-SEM for Theory development in Family Firm Research. **Journal of Family Business Strategy**, 5, 116-128, 2014.
- BALDISSERA, R. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos da comunicação organizacional.: *In*: KUNSCH, M.K (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. v.1, 2ed., São Paulo: Editora Saraiva, 2011, p. 135-164.
- BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, Edição Especial, n. 10/11, p. 115-120, 2009.

BAMBACAS, M.; PATRICKSON, M. Interpersonal communication skills that enhance organizational commitment. **Journal of Communication Management**, 2008.

BARBOSA, A. M. O empreendedor de si mesmo e a flexibilização no mundo do trabalho. **Revista de Sociologia e Política**, 19(38), 121-140, 2011.

BARBOSA, A. M. ;ORBEM, J. V. “Pejotização”: precarização das relações de trabalho, das relações sociais e das relações humanas. **Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM** www.ufsm.br/redevistadireito v. 10, n. 2, 2015. ISSN 1981-3694.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento Organizacional. *In*: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015. p.78-91.

BASTOS, A. V. B., *et al.* Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 30, n. 2, p. 153-162, 2014.

BASTOS, A. V. B ; RODRIGUES, A. C. A.; MOSCON, D. C. B.; SILVA, E. E. C.; PINHO, A. P. M. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. *In*: **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da psicologia [*S.l: s.n.*], 2013.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 31-41, 2002.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. O Conceito de Comprometimento - Sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. **Psico**, v. 24, n. 2, p. 29-48, 1992.

BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAUMAN, Z. **O mal-estar da modernidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

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

BENDASSOLLI, P. F. **Trabalho e identidade em tempos sombrios**: insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

BENTIVI, D. R. C.; CARNEIRO, L. L.; PEIXOTO, A. L. A. Trabalhadores em Arranjos Alternativos de Trabalho diante da Covid-19. *In*: MORAES, M. M. (Org.). **Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Artmed, 2020, p. 15-22.. ISBN 978-65-81335-32-8.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 85-106, 2001.

BORGES-ANDRADE, J. E.; CAMESCHI, C. E.; XAVIER, O. S. Comprometimento organizacional em instituições de pesquisa: diferença entre meio e fim. *In*: XIV Simpósio Nacional de Pesquisa de Administração em Ciência e Tecnologia. **Anais do XIV Simpósio Nacional de Pesquisa de Administração em Ciência e Tecnologia**. Curitiba , 1989.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PAGOTTO, Cecília do Prado. O estado da arte da pesquisa brasileira em psicologia do trabalho e organizacional. **Psicologia: teoria e pesquisa** 26.SPE: 2010, p.37-50.

BROCKHAUS, J.; ZERFASS, A. Strengthening the role of communication departments: A framework for positioning communication departments at the top of and throughout organizations. **Corporate Communications: An International Journal**, 2021.

BROWN, T. A. **Confirmatory factor analysis for applied research**. New York: The Guilford Press, 2006.

BUCHANAN, B. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 19, p.533-546, 1974.

BUENO, W. C. Comunicação interna e liderança aberta: os desafios de incorporar a geração Y e as mídias sociais. **Organicom**, 10(19), 2013. p. 60-71.

BURAWOY, M. **Manufacturing consent**: changes in the labor process under monopoly capitalism. Chicago: University of Chicago Press, 1979.

BURAWOY, M. . Between the labor process and the state? The changing face of factory regimes under advanced capitalism. **American Sociological Review**, 48 (5), p. 587-605, 1983.

CASTELLS, M. **A Sociedade em rede**. Vol. I. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CATTELL, R. B. The screen test for the number of factors. **Multivariate Behavioral Research**,v.1, n.1, p.245-276, 1966.

CAVAZOTTE, F. S. C. N; LEMOS, A. H. C; VIANA, M. D. A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cad. EBAPE.BR**, v. 10, nº 1, artigo 9, Rio de Janeiro, 2012.

CHIN, W. W. The partial least squares approach for structural equation modeling. *In*: MARCOULIDES, G. A. (Ed.). **Modern methods for business research**. London: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introdução: Organização e Estudos Organizacionais. *In*: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs). **Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. Vol. 1. São Paulo: Editora Atlas S.A., p. 27-57, 1998.

COHEN, A. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, 17(3), p. 336-354, 2007.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2nd ed. New York: Psychology Press, 1988.

CONJUNTURA ECONÔMICA. Revista do Instituto Brasileiro de Economia, vol. 75, nº 10, Outubro de 2021. Disponível em: http://docvirt.com/docreader.net/docreader.aspx?bib=Conjun_D20&Pasta=&Pesq=&pagfis=1533. Acesso em 22, nov, 2021.

CONTRERAS, F.; BAYKAL, E.; ABID, G. E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. **Frontiers in Psychology**, 2020.

CORRÊA, E. S. A comunicação digital nas organizações: tendências e transformações. *Organicom*. Ano 6. Edição especial, n. 10/11, p. 161-167, 2009.

CORTINA, J. M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of applied psychology**, v. 78, n. 1, p. 98, 1993.

COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: Bases para uma abordagem processual. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 30, p. 329-337, 2014.

COSTELLO, A. B.; OSBORNE, J. W. Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, v. 10, n.7, p.1-9, 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks, CA; Sage, 2007.

DAMASCENA, D. M.; VALE, P. R. L. F. Tipologias da precarização do trabalho na Atenção Básica: estudo netnográfico. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 18, n.3, 2020, e00273104.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo: Ensaio sobre a sociedade neoliberal**. São Paulo, Brasil: Boitempo, 2016.

DA SILVA, R. C.; VELOSO, E. F. R.; TREVISAN, L. N.; DUTRA, J. S. A relação entre comunicação e comprometimento nas organizações. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 11, n. 1, p. 102-116, 2018.

DEETZ, S. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. *In*: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão, p. 83-101, 2010.

DEETZ, S. Conceptual foundations. *In*: JABLIN, F; PUTNAM, L. (ed). **The new handbook of organizational communication**: Advances in theory, research, and methods, 2001. p. 3-46.

DEETZ, S. **Democracy in an age of corporate colonization**: developments in communication and the politics of everyday life. Albany/USA: State University of New York, 1992.

DOLCE, V.; VAYRE, E.; MOLINO, M.; GHISLIERI, C. Far Away, So Close? The Role of Destructive Leadership in the Job Demands–Resources and Recovery Model in Emergency Telework. **Social Sciences**. 2020.

DOWBOR, L. **O capitalismo se desloca**: novas arquiteturas sociais. SESC, 2020.

DOWBOR, L. **O que acontece com o trabalho?** Editora Senac: São Paulo, 2002.

DRUCK, G. A indissociabilidade entre precarização social do trabalho e terceirização. *In*: TEIXEIRA, M. O; RODRIGUES, H.; COELHO, E. A (Orgs). **Precarização e terceirização**: faces da mesma realidade. São Paulo: Sindicato dos Químicos – SP, 2016, p. 35-38.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ETZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations**: on power, involvement, and their correlates. New York: Free Press of Glencoe, 1961.

FACHINELLI, A. C.; RECH, J.; GIACOMELO, C. P.; BRANDT, G. B.; MANOZZO, M. T. Informação, comunicação e comprometimento: um desafio para o engajamento do público interno. **Organicom**, 10(19), pp. 170-183, 2013.

FELISBINO, P. Comunicação e gestão de mudanças: estudo de caso em uma indústria química. **Organicom**, São Paulo, v.1 (n.1), p. 99-105, 2004.

FERRARI, M. A. Relações Públicas: gestão estratégica de relacionamentos. *In*: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional estratégica**. São Paulo: Summus, 2016a. p. 139-159.

FERRARI, M. A. Relacionamiento: la clave para el diálogo corporativo. En Romero-Rodriguez, L.M. y Mancinas, R. (Ed.). **Comunicación Institucional y cambio social**. Sevilla: Egregius ediciones, 2016b. p. 65-82.

FERRARI, M. A. Os cenários turbulentos como oportunidade de mudança e de realinhamento de estratégias. *In*: GRUNIG, J. E., FERRARI, M. A., FRANÇA, F. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão, 2011. p. 137-166.

FERRARI, M. A. Teoria e estratégias de relações públicas. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. p. 77-90.

FERRARI, M. A. **A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de Relações Públicas**: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile. São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FIELD, A. **Discovering Statistics Using SPSS**. Ed. 2, London: Sage, 2005.

FIGUEIREDO, F. **Estatística descritiva e probabilidades**. Escolar Editora, 2007.

FISCHER, A. L. AMORIM, W. A. C.; KASSEM, M. R.; HARTMANN, S.; BAFTI, A. **Satisfação e desempenho na migração ao home office**: um estudo sobre a percepção de gestores, técnicos de nível superior e professores. Pesquisa: FEA-USP/FIA. Resumo executivo, jun., 2000.

FLECK, S.; INCEOGLU, I. A comprehensive framework for understanding and predicting engagement. *In*: ALBRECHT, S.L. (Org.). **Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice**. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Inc, 2010.

FLEURY, A; FLEURY, M.T.L. **Multinacionais brasileiras: competências para a internacionalização**. São Paulo: FGV Editora, 2012.

FLICK, U. **Introducción a la investigación cualitativa**. Madrid: Morata, 2004.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FOSSÁ, M. I. T. Possibilidades de análise da diversidade cultural pelas instâncias mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional. **Organicom**, 11(21), 2014. p. 123-132.

FRANÇA, F. Relacionamentos corporativos. *In*: Grunig, J. E.; Ferrari, M. A.; França, F. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão, 2011. p. 209-271.

FRANCO, D. S.; FERRAZ, D. L. S. Uberização do trabalho e acumulação capitalista. **Cad. EBAPE.BR**, v. 17, Edição Especial, Rio de Janeiro, nov. 2019.

FREITAS, W R S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Revista Estudo & Debate**, [S.l.], v. 18, n. 2,

dez. 2011. ISSN 1983-036X. Disponível em: <http://www.meeep.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/560>. Acesso em: 30 ago. 2021.

FRIEDMAN, T. **O mundo é plano**: Uma breve história do século XXI. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Editora Unesp, 1991.

GIL, A.C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. Ed. Atlas. São Paulo - SP, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRUNIG, J. E., FERRARI, M. A., FRANÇA, F. **Relações públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

GRUNIG, J. E.(Org). **Excellence in public relations and communication management**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

HALABY, C. N. Worker attachment and workplace authority. **American Sociological Review**, 51 (5), p. 634-649, 1986.

HALLAHAN, K.; HOLTZHAUSEN, D.; van RULER, B.; VERCIC, D.; SRIRAMESH, K. Defining Strategic Communication. **International Journal of Strategic Communication**, 1(1), 3–35, Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 2007.

HAIR JR, J. F. *et al.* PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. **International Journal of Multivariate Data Analysis**, v. 1, n. 2, p. 107-123, 2017.

HAIR, J. F.; *et al.* **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sage Publications, 2014.

HAIR, J. F. *et al.* **Multivariate data analysis**. 7. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2010.

HAIR JR., J. F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR J., J. F; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Multivariate data analysis** (5th ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

HANDEL, M. (ed.). **The sociology of organizations**: classic, contemporary and critical readings. Londres: Sage, 2003.

HARARI, Y. N. **Notas sobre a pandemia: e breves lições para o mundo pós-coronavírus.** São Paulo: Companhia das Letras, 2020.

HEIDE, M.; von PLATEN, S.; SIMONSSON, C.; FALKHEIMER, J. Expanding the scope of strategic communication: Towards a holistic understanding of organizational complexity. **International Journal of Strategic Communication**, v. 12, n. 4, 2018, p. 452-468.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *In: New challenges to international marketing.* Emerald Group Publishing Limited, 2009.

HEPP, A. As configurações comunicativas de mundos midiaticizados: pesquisa da midiaticização na era da “mediação de tudo”. **Matrizes**, v. 8, n. 1, p. 45-64, 2014.

HILL, S. **Raw deal: how the ‘Uber economy’ and runaway capitalism are screwing American Workers.** New York, NY: St. Martin’s Press, 2015.

HONGYU, Kuang. Análise Fatorial Exploratória: resumo teórico, aplicação e interpretação. **E&S Engineering and Science**, v. 7, n. 4, p. 88-103, 2018.

HOWE, J. **Crowdsourcing: How the power of the crowd is driving the future of business.** New York, NY: Random House, 2008.

JAIME, P.; LUCIO, F. **Sociologia das organizações: conceitos, relatos e fatos.** São Paulo: Cengage, 2017.

KAHN, W. The essence of engagement: lessons from the field. *In: ALBRECHT, S.L. (Org.). Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice.* Massachusetts: Edward Elgar Publishing Inc: 2010.

KAHN, W. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, 33(4), pp. 692-724, 1990.

KANTER, R. M. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. **American sociological review**, p. 499-517, 1968.

KAPP, K. **The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education.** Pfeiffer, 2012.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações.** 2. ed. Tradução de Auripebo Simões. São Paulo: Atlas, 1978.

KIRCH, J. L.; HONGYU, K.; SILVA, F. L.; DIAS, C. T. S. Análise Fatorial para Avaliação dos Questionários de Satisfação do Curso de Estatística de uma Instituição Federal. **E&S Engineering and Science**, v.6, n.1, 2017.

KLEIN, H. J. Commitment in organizational contexts: introduction to the special issue. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, p. 489-493, 2016.

KLEIN, H. J.; COOPER, J. T.; MOLLOY, J. C.; SWANSON, J. A. The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. **Journal of Applied Psychology**, 99(2), p. 222-238, 2014.

KLEIN, H. J.; COOPER, J. T.; MOLLOY, J. C.; BRINSFIELD, C. T. Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds. **Academy of Management Review**, v. 37, p. 130-151, 2012

KLEIN, H. J.; COOPER, J. T.; ; MOLLOY, J. C.; COOPER, J. T. Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. *In*: KLEIN, H. J.; BECKER, T. E.; MEYER, J. P. (Orgs). **Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions**. Florence, KY: Routledge/Taylor and Francis Group, 2009.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: Guilford Press, 2011.

KREPS, GARY L. Organizational communication research and organizational development. **Applied communication theory and research**, p. 103, 1990.

KUNSCH, M. M. K. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. *In*: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional estratégica**. São Paulo: Summus, 2016.

KUNSCH, M. M. K. A. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. *In*: KUNSCH, M.M.K. (org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**, volume 1. São Paulo: Saraiva: 2009.

LEWIN, Kurt *et al.* Group decision and social change. **Readings in social psychology**, v. 3, n. 1, p. 197-211, 1947.

MACCALLUM, R.; AUSTIN, J. Applications of structural equation modeling. **Psychological Research**, v. 51, n. 1, p. 201-226, 2000.

MAFRA, R; MARQUES, A. Dialogo e Organizações: cenas de dissenso e públicos como acontecimento. *In*: MARQUES, A; OLIVEIRA, I. L. (Orgs). **Comunicação organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas**. Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, UFMG, 2015.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 5.ed. Porto Alegre:Bookman, 2004.

MALVEZZI, S. Psicologia Organizacional. Da administração Científica à globalização: uma história de desafios. *In*: MACHADO, C. G. *et al.* **Anais do Congresso Interfaces da psicologia**, 2000, p. 313-326.

MARINHO, M. S. C. A questão dos objetivos nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 30(2) 5-22 abr.-Jun. 1990.

MARQUES, A.; MAFRA, R. A comunicação interna em contextos organizacionais e a criação de cenários de consenso. **Revista Comunicação Pública**, 13(25), 2018. p. 1-31.

MARQUES, A.; MAFRA, R. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. **Organicom**, v. 10, n. 19, p. 72-84, 2013.

MARQUES, A.; MAFRA, R.; OLIVEIRA, I. L. Configuração do campo da Comunicação Organizacional no Brasil: problematização, possibilidades e potencialidades. *In: Anais XXXVIII do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação* – Rio de Janeiro, RJ – 4 a 7/9/2015.

MARTINO, L. M. S. **Teoria da comunicação: ideias, conceitos e métodos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

MASCARENHAS, B. G.; MANSI, V. **Employer branding: conceitos e prática**. São Paulo: Editora Haikai, 2020.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. D.; MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **READ-Revista Eletrônica de Administração**, 11(1), p. 1-16, 2005.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, SP, 2004.

MENEZES, I. G.; BASTOS, A. V. B. Bases sociológicas, antropológicas e psicológicas do comprometimento organizacional. **Psicologia em Revista**, 15(3), p. 200-215, 2009.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P. Commitment in a changing world of work. *In: KLEIN, H. J.; BECKER, T.E.; MEYER, J. P. (Ed.). Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions*. Florence: Routledge, 2009. p. 37-68.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH Lynne. Commitment in the workplace: Toward a general model. **Human resource management review** 11.3: 2001, p. 299-326.

MEYER, J. P. ; ALLEN, N. J. Managing for Commitment. *In: Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application. Advanced Topics in Organizational Behavior*. SAGE Publications. Thousand Oaks, California, 1997.

MORIN, E. **É hora de mudarmos de via: lições do coronavírus**.. Rio de Janeiro: Betrand Brasil, 2020.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução Eliane Lisboa. 5. Ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.

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

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. **Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MUMBY, D. K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. *In*: KUNSCH, M. K. K. (Org.) **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. p. 19-39.

MUMBY, D. K. . A comunicação organizacional em uma perspectiva crítica. **Organicom**, v. 6, n. 10-11, 2009. p. 191-207.

MUMBY, D. K.; PUTNAM, L. L. Organizations, emotion and the myth of rationality. **Emotion in Organizations**, Sage, London, 1993.

NETO FILIPA, C.; CRUZ, S. A. Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. **Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, v. 34, p. 47-72, 2017.

NORTHCRAFT, G. B; NEALE M. A. **Organizational behavior: a management challenge**. Chicago: Dryden Press, 1990.

OIT – Organización Internacional del Trabajo. Observatorio de la OIT: La COVID-19 y el mundo del trabajo. Octava edición Estimaciones actualizadas y análisis. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_824097.pdf. Acesso em 10 nov 21.

OIT – Organización Internacional del Trabajo. Observatorio de la OIT: Panorama de la protección social en américa latina y el caribe: avances y retrocesos ante la pandemia, 2021. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_823638.pdf. Acesso em: 10 nov 21.

OLIVEIRA, M. J.; NADER, S. M. Empreendedorismo social na interface entre comunicação pública e capital social. **Organicom**, 14(26), 2017. p. 41-51.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

OSIGWEH, C. A. B. Concept fallibility in organizational science. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 14(4), 579-594, 1989.

PASQUALI, L. Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. **Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração**, 1999.

PEDHAZUR, E.; SCHMELKIN, L. **Measurement, design, and analysis: an integrated approach**. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate, 1991.

PINCUS, J. D; RAYFIELD, R. E.; COZZENS, M.D. The Chief Executive Officer's Internal Communication Role: A Benchmark Program of Research. *In*: GRUNIG, L. A.; GRUNIG, J.

E. (orgs). **Public Relations Research Annual**, vol 3. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1991.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes vínculos indivíduo-organização: explorando seus significados entre gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, p. 288-304, 2015.

POLIT, D. F. Assessing measurement in health: beyond reliability and validity. **International journal of nursing studies**, v. 52, n. 11, p. 1746 - 1753, 2015.

PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; BOULIAN, P. V. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, 59 (5), p. 603-609, 1974.

PRAGANA VIDEIRA, D. Comprometimento organizacional na Comunicação Organizacional e Relações Públicas: análise do uso do conceito em publicações científicas. **Organicom**. ano 18, n 37 setembro/dezembro, 2021a, p. 113-125.

PRAGANA VIDEIRA, D. Mais proximidade no afastamento social: as mudanças nos processos de comunicação interna em função da crise da Covid-19. *In: Anais do XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas – São Paulo/SP, 07 a 11/06/2021b.*

PUTNAM, L L. Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas. *In: KUNSCH, Margarida M.K. (Org.). Relações Públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas.* São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009, p. 43-67.

PUTNAM, L.; PACANOWSKY, M. E. (eds). **Communication and organizations: an interpretative approach.** Beverly Hills: Sage, 1983.

QUADROS, D.; TREVISAN, R. M. Comportamento Organizacional. Capital Humano (pp. 1-15). **Livro Coleção Gestão Empresarial.** São Paulo: FAE Centro Universitário. Disponível em http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap_humano/1.pdf, 2002.

REDDING, W. C. Communication within the organization: an interpretative review of theory and research. New York: Communication Council, 1972.

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? **Revista de Administração de Empresas**, 43 (4), p. 25-35, 2003.

REISE, S. P.; WALLER, N. G.; COMREY, A. L. Factor analysis and scale revision. **Psychological assessment**, v. 12, n. 3, p. 287, 2000.

RIFKIN, J. The end of work: The decline of the global labor force and the dawn of the post-market era. **Journal of Leisure Research**, v. 30, n. 1, p. 172, 1998.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing - REMark**, v. 13, n. 2, p. 54-73, 2014.

RITZER, G.; TRICE, H.M. An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. **Social Forces**, v. 47, p. 475-479,1969.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Essentials of organizational behavior**. London, United Kingdom: Pearson2014. *E-book*.

RODRIGUES, A. C. A.; MOSCON, D. C. B.; QUEIROZ, G. C.; SILVA, J. C. Trabalhadores na pandemia: múltiplas realidades, múltiplos vínculos. *In: MORAES, M. M. (Org.). Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho*. Porto Alegre: Artmed, p. 1-14, 2020.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional. *In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs). Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2015, p. 107-120.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 25, 688-700, 2012.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: Uma Análise Crítica do Modelo Tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, 10, 2, jul-dez 2010, 129-144. Disponível em: <http://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/index> ISSN 1984-6657. Acesso em: 10 nov. 2021.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional: proposta de um novo vínculo indivíduo-organização. *In: ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TOLFO, S. R. (ed.). Processos psicossociais nas organizações e no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011. p.161-178.

RODRIGUES, A. C. A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional**: o percurso de construção e avaliação psicométrica da escala e análise da sobreposição entre os construtos. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia). - Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

ROSSEMBERG, Y.G.T. *et al.* The future of workplace commitment: key questions and directions. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 2018.

RUÃO, T. **A Comunicação organizacional e os fenómenos de identidade**: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006. 2008. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação – Teorias da Comunicação e da Informação) Universidade do Minho, Braga, Portugal, 2008.

RUÃO, T. O estado da arte em comunicação organizacional. 1900-2000: um século de investigação. *In: CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO EM CONGRESSO NA COVILHÃ : III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO : actas dos congressos em Ciências da Comunicação, Covilhã, 2004. [CD-ROM]. Covilhã : Universidade da Beira Interior, 2004.*

SAKS, A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of managerial psychology**, 2006.

SANTOS, B. S. **A Cruel Pedagogia do Vírus**. Coimbra: Editora Almedina, 2020.

SCHAUFELI, W.B.; BAKKER, A.; SALANOVA, M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. **Educational and Psychological Measurement**, 66 (4), p. 701-16, 2006.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZALEZ-ROMA, V.; & BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, 3(1), p. 71–92, 2002.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. Comprometimento e Entrincheiramento: Integrar ou Reconstruir? Uma Exploração das Relações entre estes Construtos à luz do Desempenho. *In Anais*, 31. **Encontro da ANPAD, 2007**, Rio de Janeiro, RJ, 2007. *Fita K7*.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2011.

SENNETT, R. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SHEN, H.; SHA, B. L. Conceptualizing and operationalizing alumni engagement: When conversational voice matters more than openness and assurances of legitimacy. **Public Relations Review**, v. 46, n. 5, p. 101-974, 2020.

SILVA, E. E. C.; BASTOS, A. V. B. Consentimento Organizacional. *In*: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**: um olhar a partir da psicologia Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 92-106.

SILVA, E. E. C.; BASTOS, A. V. B. A escala de consentimento organizacional: construção e evidências de sua validade. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 10 (1), p. 7-22, 2010.

SILVA, E. E. C. **Consentimento organizacional**: Uma proposta de medida do construto. 2009 Dissertação (Mestrado em Psicologia). - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

SOBRAL, F. J. B. A.; MANSUR, J. A. Produção Científica Brasileira em Comportamento Organizacional no Período 2000-2010. **Revista de Administração de Empresas** (São Paulo), v. 53, n. 1, p. 021-034, 2013.

SODRÉ, M. **As estratégias sensíveis**: afeto, mídia e política. 2 ed. Rio de Janeiro: Mauad X, 2016.

SPENCE, P. R.; BAKER, C. R. State of the method: examination of levels of analysis, methodology, representation and setting in current organizational communication research. **Journal of the Northwest Communication Association**, 36: 111-124, 2007.

SPINOSA, B. **Ética**. Tradução e notas de Tomaz Tadeu. 3 ed. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2010.

SPREITZER, G. M.; CAMERON, L.; GARRETT, L. Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 4, pp. 473-99, 2017.

STAW, B. M. Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. **Annual review of psychology** 35.1: 1984, p. 627-666.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus: 1998.

TAYLOR, J. R.; CASALI, Adriana Machado. Comunicação: o olhar da “Escola de Montreal” sobre o fenômeno organizacional. *In*: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010 p. 69-82.

TAYLOR, J. R. Engaging organization through worldview. *In*: MAY, Steve; MUMBY, Dennis K. (Ed.). **Engaging organizational communication theory and perspectives**: multiple perspectives. Thousand Oaks: Sage, 2005, p. 197-221.

TAYLOR, J. R. **Rethinking the theory of organizational communication**: how to read an organization. Norwood: Ablex, 1993.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

THAYER, L. **Communication and communication systems**. Homewood, IL: Irwin, 1961 e 1968. Tradução para o português de Esdras do Nascimento e Sônia Coutinho. **Comunicação**: fundamentos e sistemas. São Paulo: Atlas, 1972.

VATTUONE, X. R. Teletrabajo y capitalismo de vigilancia. **Telos**: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, v. 23, n. 1, p. 177-192, 2021.

VERČIČ, D.; ZERFASS, A. A comparative excellence framework for communication management., **Journal of Communication Management**, Vol. 20 No. 4, pp. 270-288, 2016.

VERČIČ, A. T; VERČIČ, D.; SRIRAMESH, K. Internal communication: Definition, parameters, and the future. **Public Relations Review**, United States, **38**, , p. 223 - 230, jun. 2012.

VIEIRA, J A.; ANJOS, A. C.; SILVA, L. C. O. Comportamento Organizacional: diferenças na produção empírica entre psicologia e Administração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 3, p. 152-162, 2016.

VITAL, M. S.; PAIVA, Kely C. M.; PEREIRA, J. R. Modelo integrado de qualidade de vida no trabalho e vínculos organizacionais: no final, o que vale são as regras. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 21, 2020.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: Fundamentos da sociologia compreensiva. 3. ed. Brasília: EDU- UNB, 1994.

WEICK, K. E. **Making sense of the organization: The impermanent organization.** Chichester, UK: John Wiley and Sons, 2009.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

WELCH, M. The evolution of the employee engagement concept: communication implications. **Corporate Communications: An International Journal**, 2011.

WOLTON, D. **Informar não é comunicar.** Porto Alegre: Sulina, 2011.

XIFRA, J. Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. **El profesional de la información**, v. 29, n. 2, e290220.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J, E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004, p.466-491.

ZERFASS, A.; SCHWALBACH, J.; BENTELE, G.; SHERZADA, M. Corporate communications from the top and from the center: Comparing experiences and expectations of CEOs and communicators. **International Journal of Strategic Communication**, vol. 8 n. 2, p. 61-78, 2014.

APÊNDICE A

Carta convite

São Paulo, 00 de xxxx de 2020.

Sr/Sra.
Nome
Gestor(a) de Comunicação Organizacional
Nome da organização
São Paulo – SP

Assunto: Solicitação para desenvolvimento de pesquisa de Doutorado na área de Ciências da Comunicação

Prezado(a) Senhor(a),

Apresento-lhe Denise Pragana Videira, minha orientanda de Doutorado do Programa de Pós-graduação da Escola de Comunicações e Artes da USP, número USP 8112969. A referida aluna pretende analisar a influência da comunicação nos vínculos organizacionais em organizações que atuam no Brasil. A (nome da organização), por sua importância no cenário econômico do país, representa uma das organizações com grandes possibilidades de análise sobre o objeto da tese de doutorado da referida aluna.

Conforme mencionado, o objeto da pesquisa é a influência (ou não) da comunicação na formação de vínculos organizacionais de funcionários em suas empresas empregadoras.

Essa possível propriedade da comunicação, como influenciadora dos vínculos comprometimento, consentimento e entrenchamento junto aos funcionários, será estudada em três dimensões da comunicação:

- Perfil do comunicador (competências, responsabilidades e posicionamento na hierarquia organizacional);
- Práticas comunicacionais (conteúdos, técnicas e ferramentas empregadas no relacionamento com os funcionários);
- Posicionamento e percepção do comunicador sobre sua função estratégica e como promotora do comprometimento.

Os procedimentos metodológicos e o cronograma sugerido para a realização do estudo de caso estão detalhados a seguir. A estrutura do projeto prevê três etapas de pesquisa, conforme o Quadro 14.

Quadro 14 - Procedimentos metodológicos e Cronograma da Pesquisa

Etapas/período	Unidade de observação	Tipo de instrumento	O que quero saber
Etapa 1 2º semestre de 2020	Gestor de Comunicação	Entrevista individual em profundidade, com a utilização de roteiro semiestruturado e fichas contendo os conceitos que estão sendo estudados para minimizar a possibilidade de interpretações de senso comum sobre comunicação e vínculos organizacionais.	Conhecer detalhadamente as três dimensões do objeto de pesquisa
Etapa 2 2º semestre de 2020	Equipe de Comunicação	Entrevista em grupo com a utilização de roteiro semiestruturado e fichas com situações retiradas do referencial teórico para identificação ou não dos comunicadores sobre as práticas de comunicação reais das empresas.	Se as informações colhidas dos gestores de comunicação correspondem à realidade do dia a dia das ações realizadas pelas áreas de comunicação ou se são fruto de discurso institucional e/ou idealizações por parte dos gestores.
Etapa 3 1º semestre de 2021	Funcionários do nível administrativo (número mínimo de respostas em torno de 50)	<i>Survey</i> com assertivas em escala Likert e questões abertas para captar exemplos e opiniões dos funcionários sobre os vínculos e processos comunicacionais estudados.	Identificar relações entre o processo de comunicação e os vínculos organizacionais.

Fonte: O autor

Todos os dados que forem obtidos com as diferentes técnicas de pesquisa serão de uso exclusivo para as análises do estudo, sem a menção de nomes dos entrevistados ou da empresa. Ao final do estudo será entregue um resumo executivo com os resultados e análises realizadas.

As etapas 1 e 2 ainda estão previstas para iniciarem no segundo semestre de 2020, após a autorização.

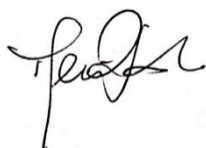
A finalização da tese de doutorado está prevista para março de 2022. Coloco-me à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas que possam surgir sobre os objetivos e as estratégias da referida pesquisa.

Atenciosamente,



Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari
Orientadora

Ciente,



Denise Pragana Videira
Doutoranda

APÊNDICE B

Termo de consentimento livre e esclarecido

Declaro, por meio deste termo, que **(nome da organização) aceitou participar** da pesquisa de campo intitulada “*Comunicação e vínculos organizacionais: estudo sobre a influência dos processos de comunicação interna no comprometimento de trabalhadores em organizações no Brasil*”, desenvolvida na **Escola e Comunicações e Artes da USP**. Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa é coordenada por Denise Pragana Videira (Mestre e Doutoranda da ECA-USP), com a orientação da Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari (Professora Livre-Docente da ECA-USP), a quem poderei consultar a qualquer momento que julgar necessário através do e-mail denise.pragana@hotmail.com; denise.pragana@usp.br; maferrar@usp.br.

Afirmo que **a empresa aceitou participa por vontade própria**, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos **objetivos acadêmicos do estudo**, que busca analisar a influência dos processos de comunicação nos vínculos organizacionais (comprometimento, consentimento e entrenchamento) em empresas que atuam no Brasil.

Fui também esclarecido(a) de que o uso das informações oferecidas pela empresa por meio da **entrevista em profundidade com o gestor de comunicação, entrevista com a equipe de comunicação e survey com empregados do corporativo** estão submetidos às normas éticas da pesquisa científica na USP. A colaboração da empresa se fará de **forma anônima**, a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelos coordenadores da pesquisa. A apresentação ou publicação dos dados será feita de forma consolidada, sem identificar os dados específicos de cada empresa participante. Atesto **recebimento de uma cópia assinada** deste Termo de Consentimento Livre Esclarecido, conforme recomendações da conduta de ética em pesquisa.

() Autorizo / () Não autorizo que o **nome da minha empresa seja citado** na lista das organizações entrevistadas para esta pesquisa.

São Paulo, ____ de _____ de 2020.

Nome e assinatura do(a) representante da empresa: _____

Nome da empresa (opcional): _____

Nome e assinatura da Pesquisadora: _____

APÊNDICE C

Texto introdutório da pesquisa quantitativa

Prezado (a) senhor(a),

Desde 2020 venho desenvolvendo minha pesquisa de Doutorado para verificar correlações entre o trabalho que a área de Comunicação Interna realiza e a forma como os trabalhadores se sentem comprometidos com suas organizações.

A organização onde você trabalha é uma das quatro que aceitaram participar da pesquisa. Esta fase trata de colher suas impressões sobre a temática descrita acima.

Você não precisará se identificar, apenas responder com a maior sinceridade possível. Importante ressaltar que todos os dados colhidos no questionário serão analisados somente no âmbito acadêmico.

Ao entrar no link você deve concordar em participar da pesquisa. Em seguida, responda todas as afirmações, sem deixar nenhuma em branco. Você só precisará de cerca de 10 a 15 minutos para responder tudo.

Sua contribuição é essencial para que a presente pesquisa seja bem sucedida.

Muito obrigada.

Denise Pragana Videira
Doutoranda
Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação
Escola de Comunicações e Artes
Universidade de São Paulo

APÊNDICE D

Roteiro de perguntas para o Gestor de Comunicação

I – DIMENSÃO PERFIL DO COMUNICADOR

I.1 – Perfil Sócio Demográfico

1. Idade
2. Cor
3. Gênero
4. Idiomas
5. Trajetória de formação: graduação, pós-graduação, especialização (incluindo as instituições e ano de conclusão)
6. Por que escolheu a formação principal? (Jornalismo/Relações Públicas/Publicidade e Propaganda/Marketing ou outros)?
7. Estudou em escola pública ou particular?
8. Há quanto tempo trabalha na área de Comunicação?
9. Em quais empresas você já trabalhou antes da atual?
10. Quais foram as experiências mais marcantes. Por quê?
11. Você já atuou em outras áreas antes ou somente na área de Comunicação?
12. Qual o seu cargo atual e há quanto tempo está nessa empresa e nesse cargo?
13. De que entidades da área de Comunicação você faz parte ?
(Aberje/Abracom/ABRP/Abrapcorp ou outra(s))?

I. 2 – Competências

14. Sobre Conhecimentos (o que a gente aprende)
 - 14.a – Aplica alguma conhecimento específico no seu trabalho que ajuda no seu dia a dia como gestor(a)? Qual ou quais são esses conhecimentos? Ex: planejamento, liderança, administração de conflitos.
 - 14.b – Quais conhecimentos obtidos na universidade e/ou nos demais cursos de formação e especialização mais contribuíram para sua atuação como gestor(a) de comunicação? Por exemplo, estatística, mapeamento de públicos, gestão de crises, relações governamentais, etc

14.c – Quais conhecimentos você adquiriu no dia a dia de trabalho e que hoje considera serem seus diferenciais no mundo da Comunicação Corporativa? Estatística é importante, por exemplo? Gestão de crise? Outros?

15. Sobre Habilidades (é o que a gente desenvolve e tem a ver com aptidão)

15.a – Quais habilidades você considera que domina na área de Comunicação (redação, oratória, idiomas, relacionamento, criatividade, outro(s))?

16. Sobre Atitudes (caráter, resiliência e respeito)

16.a – Resiliência: (enfrentar dificuldades, não se deixar levar pelos obstáculos). Conte sobre algum fato ou ocasião no seu trabalho que tenha causado sentimento de desrespeito/intolerância/indignação/revolta. Como se comportou?

16.b – Empatia: (respeito com o colega) Como você age quando necessita tomar alguma decisão ou desenvolver algum projeto no seu trabalho que envolva impacto/mudança de rotina para o outro?

16.c – Trabalho em equipe: Como você costuma desenvolver uma atividade? Prefere trabalhar sozinho (a) ou em equipe? Como é a relação com a sua equipe? E com seus pares?

16.d - Ética profissional: passou por situações que forçaram você a alterar seu comportamento ético? Entre manter suas convicções éticas e o que pede a organização, qual a sua posição?

I. 3 – Responsabilidades e posicionamento na hierarquia organizacional

17. Quais suas responsabilidades funcionais/ executivas à frente da área de comunicação na sua atual empresa?

18. Como está composta sua equipe e quantas pessoas fazem parte dela?

19. A empresa contrata serviço de agências externas de comunicação? Quais tipos de serviços? Por que contrata?

20. Qual a abrangência de sua atuação? Local? Nacional? Internacional?

21. Qual o seu reporte interno?

II- DIMENSÃO PRÁTICAS COMUNICACIONAIS

22. Quais são as práticas de comunicação desenvolvidas para os funcionários da empresa?
23. Como são elaborados os conteúdos comunicacionais internos?
24. Quais instrumentos são empregados na comunicação com os funcionários?
25. Como surgem as demandas para as ações de comunicação interna?
26. A empresa faz sondagens ou pesquisas com os funcionários para definir ou redefinir os conteúdos comunicacionais?
27. Como se dá a aprovação dos conteúdos que são produzidos e comunicados aos funcionários?
28. Quais temas ou conteúdos fazem parte do universo comunicacional interno?
29. Como vocês lidam com o excesso de informações às quais somos expostos no dia a dia?
30. Como tem sido realizada a comunicação com os funcionários nesse período de afastamento social? O que mudou? O que deu certo? O que não deu certo? O que vai ficar fixo daqui pra frente?
31. Como está sendo pensado o novo modelo presencial?

III- DIMENSÃO POSICIONAMENTO E PERCEÇÃO DO COMUNICADOR SOBRE FUNÇÃO ESTRATÉGICA E INFLUENCIADORA DO COMPROMETIMENTO

32. Você tem assento no comitê executivo da empresa? Sempre ou às vezes? Se for às vezes, quando?
33. Você tem agenda com a alta direção da empresa para despachar assuntos de interesse da comunicação interna? Se sim, qual a periodicidade? Que assuntos fazem parte dessas reuniões? Se não, qual sua opinião sobre isso?
34. Qual é o nível de autonomia que você tem para aprovar os produtos de comunicação interna?
35. A diretoria participa das iniciativas de comunicação com os funcionários? Se sim, pode dar exemplos? Se não, qual sua opinião sobre isso?
36. E o nível gerencial? Participam do esforço de comunicação? Se sim, como? Se não, qual a sua opinião sobre isso?
37. Você é chamado/a participar da elaboração de projetos considerados estratégicos da empresa? Poderia citar exemplos?

38. Você acredita que a comunicação é considerada mais estratégica ou mais operacional pela alta direção? Pode citar exemplos dessa percepção?
39. Você considera que o fato de ser mulher interfere ou seu desempenho profissional ou no seu posicionamento hierárquico na empresa? Por quê?
40. A sua empresa conta com políticas de equidade de gênero? Caso sim, essas políticas são aplicadas?
41. Você considera que a sua formação (como Jornalista, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda, Marketing ou outra) tem influência na sua posição hierárquica e desempenho profissional na empresa? Positiva ou negativamente?
42. O que você entende por comprometimento?
43. Nas reuniões com sua equipe de Comunicação você tem colocado que a comunicação pode ser um processo que leve o indivíduo a comprometer-se mais com a organização? As campanhas, os projetos que vocês desenvolvem, têm esse objetivo de comprometer mais o indivíduo com a organização, no sentido de criar um vínculo mais sólido e afetivo?
44. Nos seus alinhamentos com a equipe você costuma utilizar o comprometimento como forma de avaliar até que ponto o comprometimento pode ser um resultado de um bom processo de comunicação?
45. A comunicação tem um fim imediato, muito pontual, ou tem uma função mais a médio e longo prazo no sentido de fazer com que os colaboradores desenvolvam vínculos afetivos com a organização? Pode dar exemplos?
46. As empresas que disponibilizam academia, creche, cabeleireiro e massagem, por exemplo, esses serviços ajudam a pessoa a ter um vínculo mais afetivo com a empresa, sim ou não?
47. Na sua opinião, a comunicação tem influência na promoção de vínculos organizacionais? Entre esses, qual deles é mais importante para estreitar relacionamento entre a organização e o funcionário: comprometimento, consentimento ou entrincheiramento?

APÊNDICE E

Roteiro de perguntas para a equipe e Comunicação Interna

Parte I – Perfil da equipe e estrutura organizacional

1. Favor indicar nome, a idade, a formação principal e há quanto tempo trabalham na empresa
2. Expliquem como vocês estão organizados na estrutura organizacional da empresa e da área de comunicação. Falem-me do cargo e das atribuições de vocês.
3. O quanto vocês percebem que o Depto. De Comunicação é próximo ou distante dos demais departamentos e da alta administração?

Parte II – Propósito, produtos e processos de comunicação

1. Qual é o propósito (a razão de existir) da área de comunicação na sua empresa?
2. De que forma esse propósito é materializado no trabalho que vocês realizam? Ou, em outras palavras, o que vocês fazem no dia a dia que “materializa” o propósito?
3. Vocês percebem diferença de forma e conteúdo entre o que a empresa comunica para fora e o que comunica para dentro? Podem dar algum exemplo?
4. Fazem pesquisas com funcionários? O que buscam saber com essas pesquisas? O que é feito com os resultados?
5. As pesquisas são realizadas por empresas externas ou por vocês mesmos?

Parte III – Tema da Pesquisa – Comunicação, Comprometimento e Vínculos Organizacionais

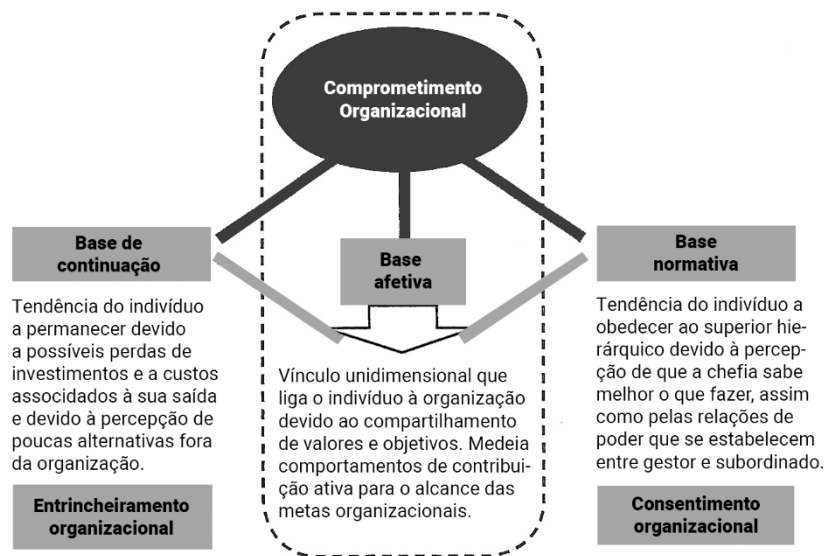
Os termos comprometimento e engajamento vêm sendo empregados, muitas vezes no campo da comunicação, com base no senso comum, sem o uso de definições e conceitos. Algumas pessoas definem como uma estratégia para obter o compromisso do trabalhador com relação a um determinado objetivo que, ao ser alcançado, cumpriria apenas com os interesses da alta direção.

Quero explicar que existe diferença entre os conceitos de comprometimento e engajamento, muitas vezes utilizados indiscriminadamente e sem base conceitual que ajude na correta compreensão e tratamento de ambos os fenômenos.

Comprometimento é um vínculo afetivo entre o trabalhador e sua organização, de natureza duradoura. Já o **engajamento** é definido como um estado psicológico no qual as pessoas se encontram envolvidas ao realizar um trabalho específico, o qual pode variar de intensidade ao longo do tempo. Exemplos.

Principais bases teóricas empregadas no estudo:

Figura 9 - Definições de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento na organização



Fonte: Bastos *et al.* (2013, p. 287)

Figura 10 - Definições de Engajamento

CONCEITOS MAIS PRESENTES NO CAMPO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Maneira pela qual as pessoas se conectam às suas funções de trabalho, **expressando-se fisicamente, cognitivamente e emocionalmente** durante o desempenho dos seus papéis. Estes três elementos fundamentais (físico, cognitivo e emocional) são ativados simultaneamente para criar um **estado** de envolvimento no trabalho.

(KAHN, 1990)

Aspecto relacionado à **MOTIVAÇÃO**

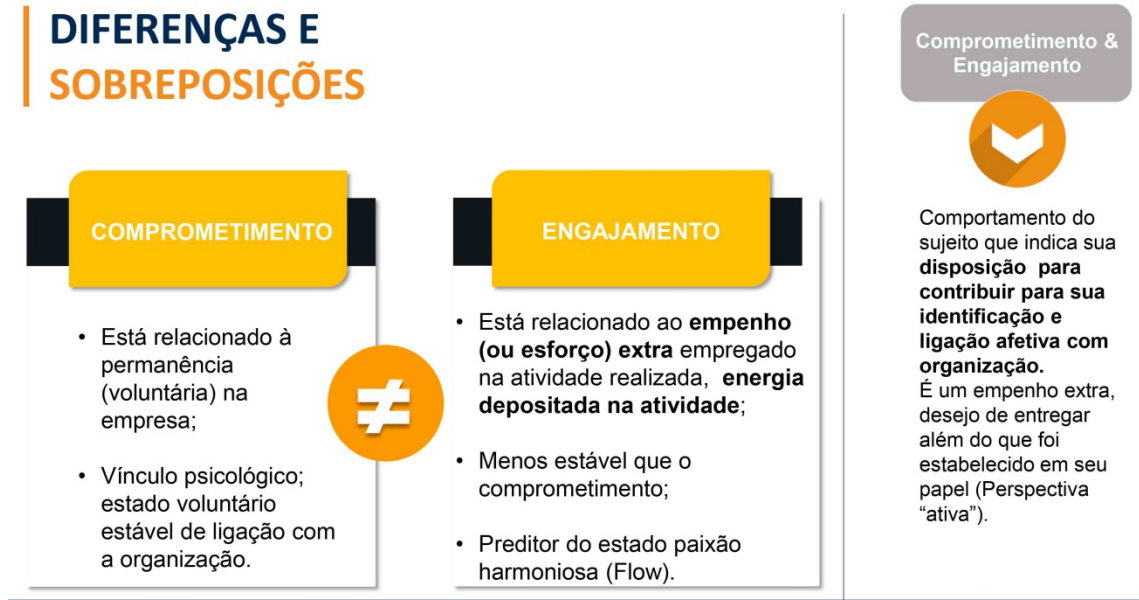
Engajamento é um **estado** positivo da mente, realizador e relacionado ao trabalho, que é caracterizado pelo **vigor, dedicação e absorção/concentração**.

(SCHAUFELI et al, 2002)

Aspecto relacionado à **SAÚDE**

Fonte: O autor

Figura 11 - Diferenças e Sobreposições entre Comprometimento e Engajamento



Fonte: O autor

Perguntas:

1. Quando vocês elaboram os planos de comunicação há alguma preocupação de que as ações de comunicação possam impactar **POSITIVAMENTE** no comprometimento dos funcionários? Como avaliam tais ações? Qual ou quais o/s indicador/es?
2. Caso vocês considerem ser responsabilidade da comunicação aumentar o comprometimento dos funcionários, como isso pode ser feito?
3. Por favor, me deem exemplos de comprometimento que vocês observam no comportamento dos funcionários.
4. Com relação aos vínculos de Entrincheiramento e Consentimento: esses vínculos, na visão de vocês, estão presentes entre os funcionários da empresa?
5. As pesquisas internas que vocês desenvolvem têm a preocupação de identificar se os funcionários estão comprometidos com a empresa?

Parte IV – Visão geral sobre atuação Estratégica x Operacional

Existem duas formas de se analisar o trabalho realizado pela área de comunicação em uma empresa:

- Atuação técnico/tática
- Atuação estratégica

A atuação técnico/tática se caracteriza pela execução de atividades definidas por outras áreas ou pessoas.

A atuação estratégica pressupõe poder de decisão e escolha dos eixos estratégicos mais apropriados aos objetivos que se quer alcançar com a ação.

1. Qual a percepção das demais áreas da empresa e da diretoria sobre a atuação da área de comunicação? Por que eles percebem vocês dessa forma? Podem dar exemplos?
2. Imaginando uma régua 0 a 10, que valor cada um de vocês daria para a função que desempenha. 0 significa nulo e 10 significa que cumpre totalmente a função.
 - Atuação técnico/tática
 - Atuação estratégica

Por quê?

Muito obrigada pela participação de vocês.

APÊNDICE F**Questionário da Pesquisa Quantitativa****I - Perfil sociodemográfico:**

- 1) Sua empresa pertence a qual desses segmentos?
 - a) Agroindústria
 - b) Geração de Energia
 - c) Serviço Público
 - d) Varejo

- 2) Idade:
 - a) Entre 18 e 25 anos
 - b) Entre 26 e 35 anos
 - c) Entre 36 e 45 anos
 - d) Entre 46 e 55 anos
 - e) Entre 56 e 65 anos
 - f) Mais de 65 anos

- 3) Gênero:
 - a) Feminino
 - b) Masculino
 - c) Prefiro não informar

- 4) Escolaridade:
 - a) Ensino Médio Incompleto
 - b) Ensino Médio Completo
 - c) Superior Incompleto
 - d) Superior Completo
 - e) Pós-Graduação Incompleta
 - f) Pós-Graduação Completa

- 5) Nível hierárquico na empresa:
 - a) Estagiário
 - b) Trainee
 - c) Assistente
 - d) Analista
 - e) Líder
 - f) Supervisor
 - g) Coordenador
 - h) Gerente
 - i) Diretor
 - j) Board Executivo
 - k) Outro _____

- 6) Há quanto tempo trabalha nessa empresa?
 - a) Há menos de 1 ano
 - b) De 1 a 3 anos
 - c) De 4 a 10 anos
 - d) De 11 a 15 anos
 - e) De 16 a 25 anos
 - f) Mais de 25 anos

II - Escala para avaliação da percepção dos trabalhadores sobre os processos comunicacionais internos da organização.

Apresento a seguir algumas frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre a organização em que trabalha. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada. Quanto mais perto de 1 maior é a discordância; quanto mais perto de 5 maior é a concordância com o conteúdo da frase.

1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
Assertivas				
<p>1. Meu superior imediato constantemente me mantém informado sobre aspectos estratégicos da organização.</p> <p>2. Eu consigo entender os rumos estratégicos da organização pela forma com que meu superior imediato me comunica.</p> <p>3. Além da avaliação de desempenho anual, meu superior imediato oferece <i>feedback</i> (retorno) sobre meu trabalho sempre que necessário.</p> <p>4. Meu superior imediato compartilha comigo todas as informações, positivas ou negativas, sobre a organização.</p> <p>5. Confio mais no que meus superiores me contam do que nas informações que recebo dos meus colegas.</p> <p>6. Meu superior imediato está sempre atento às minhas dificuldades e necessidades de ordem pessoal (familiares e de saúde física e mental).</p> <p>7. Meu superior imediato cobra minhas tarefas de forma amigável, propiciando o diálogo.</p> <p>8. As mensagens da alta liderança transmitem credibilidade sobre temas delicados que envolvem a organização.</p> <p>9. As reuniões de apresentação de resultados são oportunidades reais de aproximação da alta liderança com os trabalhadores desta organização.</p> <p>10. Tenho abertura para fazer perguntas diretamente ao presidente e/ou membros da alta administração da organização em reuniões para as quais sou convidado a participar.</p> <p>11. Busco participar das reuniões de resultado pois as informações apresentadas contribuem para a realização do meu trabalho.</p>				

12. Campanhas internas com exemplos e depoimentos de colegas sobre desafios vencidos no trabalho demonstram que os valores organizacionais são vivenciados no cotidiano da organização.
13. A área da Comunicação é responsável pela divulgação das ações que a organização faz em prol da sociedade e do meio ambiente, o que reforça a minha identificação com a organização.
14. Sinto-me respeitado ao ser informado sobre o que acontece na organização antes do público externo.
15. Sinto-me acolhido quando a área da Comunicação se preocupa em realizar ações que extrapolam as atividades profissionais, como ações de voluntariado.
16. Sinto-me parte da organização quando tenho autonomia para publicar informações pessoais e sobre meu trabalho nas redes sociais internas.
17. Sinto-me motivado com os relatos publicados nas redes internas sobre superação e dedicação ao trabalho por parte dos colegas da organização.
18. Meu interesse em trabalhar nessa organização aumenta quando recebo informações a respeito de projetos de natureza socioambientais, como apoio à diversidade, ajuda humanitária e preservação do meio ambiente.
19. Percebo que o que é comunicado pelos meios de comunicação interna reflete o que a organização de fato faz na prática.
20. Tenho orgulho em falar sobre a organização onde eu trabalho para meus familiares e amigos e nas minhas redes sociais pessoais.
21. Os planos estratégicos da organização são divulgados frequentemente pelos veículos e eventos de comunicação interna.
22. A divulgação interna sobre os negócios da organização contribui para que meu trabalho atinja as metas propostas.
23. A área da Comunicação envia informações na medida certa para que eu não me desvie do foco no meu trabalho.
24. Os meios de comunicação interna dedicam espaço para abordar temas ligados a benefícios, ações sociais e atividades de lazer.
25. A área da Comunicação produz comunicados e/ou realiza eventos para reconhecer a dedicação dos trabalhadores, sendo uma estratégia eficiente para o alcance das metas organizacionais.

26. Eu me sinto confortável para contribuir com conteúdos nos canais de comunicação interna (intranet, revista, newsletter, rede social interna, vídeos etc.).
27. A área da Comunicação proporciona oportunidades para reforçar os relacionamentos entre os trabalhadores de diferentes áreas da organização.
28. A permissão do uso de canais digitais (como intranet e *whatsapp*, por exemplo), para troca de informações sobre o trabalho aumentou minha participação em debates internos.
29. A área da Comunicação desenvolve pesquisas para saber quais são os meios mais eficazes para se comunicar com os trabalhadores da organização.
30. Há um equilíbrio de conteúdos entre o que é de interesse da organização e o que é de interesse dos trabalhadores nos materiais divulgados pela área da Comunicação.
31. O conteúdo gerado pela área da Comunicação é ágil e atual, contribuindo para que eu esteja sempre atualizado sobre a organização.
32. Os canais de comunicação virtual (lives, reuniões virtuais, redes sociais internas, vídeos e etc) auxiliaram o trabalho de *home office* durante a pandemia da Covid-19.
33. A comunicação remota na pandemia serviu para eu conhecer melhor o presidente e/ou os membros da alta administração da organização via encontros virtuais periódicos.
34. A área de Comunicação conquistou maior espaço na organização por conta da necessidade de encontrar novas formas para reduzir o distanciamento social durante a pandemia.
35. Há uma preocupação por parte da organização em saber como eu me sinto (na realização do meu trabalho e sobre a minha saúde física e mental) na pandemia.
36. Durante a pandemia, a área de Comunicação aumentou a quantidade de notícias aos trabalhadores.

III - Escala para avaliação da percepção dos funcionários sobre os vínculos organizacionais (comprometimento, consentimento e entrenchamento)

Apresento a seguir mais algumas frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre a organização em que trabalha. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada. Quanto mais perto de 1 maior é a discordância; quanto mais perto de 6 maior é a concordância com o conteúdo da frase.

1. Discordo totalmente	2. Discordo muito	3. Discordo pouco	4. Concordo pouco	5. Concordo muito	6. Concordo totalmente
Assertivas					
<p>37. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.</p> <p>38. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.</p> <p>39. Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.</p> <p>40. A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.</p> <p>41. A minha forma de pensar é muito parecida com a da organização.</p> <p>42. Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.</p> <p>43. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.</p> <p>44. Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.</p> <p>45. Aceito as normas da organização porque concordo com elas.</p> <p>46. Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.</p> <p>47. Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da organização em que trabalho.</p> <p>48. Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.</p>					
<p>49. Se o chefe manda, a gente tem que fazer.</p> <p>50. Os superiores têm autoridade, cabendo aos trabalhadores apenas cumprir as ordens.</p> <p>51. Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado.</p>					

52. Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo.
53. Como trabalhador, acho que devo sempre me sujeitar às regras e normas da organização.
54. Eu sempre cumpro as ordens nessa organização.
55. Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito.
56. Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito.
57. Acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior.
58. Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.
59. A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.
60. Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.
61. Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.
62. Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.
63. Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.
64. Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa organização.
65. Sinto que mudar de organização colocaria em risco a minha estabilidade financeira.

66. Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.
67. O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.
68. Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa organização.
69. Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.
70. Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu deixaria de receber vários benefícios que essa organização oferece aos seus trabalhadores (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.).
71. Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.
72. Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.
73. Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.
74. Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.
75. Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.

APÊNDICE G

Escala de Comunicação Organizacional Interna (ECOI)

Esta escala tem por objetivo avaliar a percepção dos trabalhadores sobre os processos comunicacionais internos da organização considerados influenciadores do vínculo do comprometimento organizacional.

Apresento a seguir algumas frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre a organização em que trabalha. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada. Quanto mais perto de 1 maior é a discordância; quanto mais perto de 5 maior é a concordância com o conteúdo da frase

1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
<p>1. Meu superior imediato constantemente me mantém informado sobre aspectos estratégicos da organização.</p> <p>2. Eu consigo entender os rumos estratégicos da organização pela forma com que meu superior imediato me comunica.</p> <p>3. Além da avaliação de desempenho anual, meu superior imediato oferece feedback (retorno) sobre meu trabalho sempre que necessário.</p> <p>4. Meu superior imediato compartilha comigo todas as informações, positivas ou negativas, sobre a organização.</p> <p>5. Confio mais no que meus superiores me contam do que nas informações que recebo dos meus colegas.</p> <p>6. Meu superior imediato está sempre atento às minhas dificuldades e necessidades de ordem pessoal (familiares e de saúde física e mental).</p> <p>7. Meu superior imediato cobra minhas tarefas de forma amigável, propiciando o diálogo.</p>				
<p>8. A área da Comunicação é responsável pela divulgação das ações que a organização faz em prol da sociedade e do meio ambiente, o que reforça a minha identificação com a organização.</p> <p>9. Sinto-me respeitado ao ser informado sobre o que acontece na organização antes do público externo.</p> <p>10. Sinto-me acolhido quando a área da Comunicação se preocupa em realizar ações que extrapolam as atividades profissionais, como ações de voluntariado.</p> <p>11. Sinto-me motivado com os relatos publicados nas redes internas sobre</p>				

<p>superação e dedicação ao trabalho por parte dos colegas da organização.</p> <p>12. Meu interesse em trabalhar nessa organização aumenta quando recebo informações a respeito de projetos de natureza socioambientais, como apoio à diversidade, ajuda humanitária e preservação do meio ambiente.</p> <p>13. Tenho orgulho em falar sobre a organização onde eu trabalho para meus familiares e amigos e nas minhas redes sociais pessoais.</p>	
<p>14. Os planos estratégicos da organização são divulgados frequentemente pelos veículos e eventos de comunicação interna.</p> <p>15. A divulgação interna sobre os negócios da organização contribui para que meu trabalho atinja as metas propostas.</p> <p>16. A área da Comunicação envia informações na medida certa para que eu não me desvie do foco no meu trabalho.</p> <p>17. A área da Comunicação produz comunicados e/ou realiza eventos para reconhecer a dedicação dos trabalhadores, sendo uma estratégia eficiente para o alcance das metas organizacionais.</p> <p>18. Eu me sinto confortável para contribuir com conteúdos nos canais de comunicação interna (intranet, revista, newsletter, rede social interna, vídeos etc.).</p> <p>19. A área da Comunicação proporciona oportunidades para reforçar os relacionamentos entre os trabalhadores de diferentes áreas da organização.</p> <p>20. Há um equilíbrio de conteúdos entre o que é de interesse da organização e o que é de interesse dos trabalhadores nos materiais divulgados pela área da Comunicação.</p> <p>21. O conteúdo gerado pela área da Comunicação é ágil e atual, contribuindo para que eu esteja sempre atualizado sobre a organização.</p>	
<p>22. A comunicação remota na pandemia serviu para eu conhecer melhor o presidente e/ou os membros da alta administração da organização via encontros virtuais periódicos.</p> <p>23. A área de Comunicação conquistou maior espaço na organização por conta da necessidade de encontrar novas formas para reduzir o distanciamento social durante a pandemia.</p> <p>24. Durante a pandemia, a área de Comunicação aumentou a quantidade de notícias aos trabalhadores.</p>	