

Escala de comunicação organizacional interna: guia para avaliar a influência da comunicação sobre o comprometimento organizacional

Internal Organizational Communication Scale: a guide to analyze the
influence of communication on organizational commitment

Escala de Comunicación Organizacional Interna: guía para evaluar la
influencia de la comunicación en el compromiso organizacional



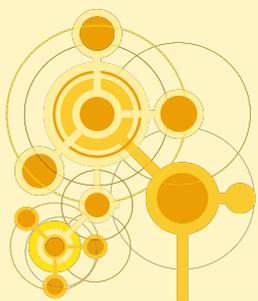
Denise Pragana Videira

- Titulação (da maior para a menor) e afiliação Doutora e Mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP)
- E-mail: endereço e-mail: denise.pragana@hotmail.com; denise.pragana@usp.br



Flávia Caroline Augusto Salmázio

- Titulação: Doutoranda e mestre em Ciência, Tecnologia e Sociedade pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade (PPGCTS) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar);
- E-mail: flaviasalmazio013@gmail.com



Resumo

Este artigo apresenta o referencial teórico e o processo de construção e validação da Escala de Comunicação Organizacional Interna (ECOI), destinada a avaliar a influência da comunicação sobre o vínculo do comprometimento organizacional. Foram utilizados instrumentos qualitativos e quantitativos em pesquisa aplicada em quatro organizações de grande porte no Brasil. Exemplifica-se o emprego das 24 assertivas e quatro dimensões da ECOI para diagnosticar a efetividade dos processos comunicacionais sobre o vínculo afetivo (comprometimento) entre trabalhadores e suas organizações empregadoras.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL • COMUNICAÇÃO RELACIONAL • VÍNCULO AFETIVO • ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA.

Abstract

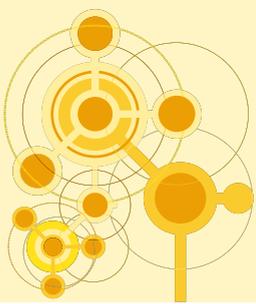
This paper presents the theoretical framework and the process for constructing and validating the Internal Organizational Communication Scale (IOCS), designed to analyze the influence of communication of organizational commitment bonds. Qualitative and quantitative instruments were used in applied research with four large Brazilian organizations. The 24-item ICOS organized in four dimensions can help diagnose the effectiveness of communication processes on the affective bond (commitment) between workers and their employing organizations.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • ORGANIZATIONAL COMMITMENT • RELATIONAL COMMUNICATION • AFFECTIVE BOND • EXPLORATORY FACTOR ANALYSIS.

Resumen

Este artículo presenta el marco teórico y el proceso de construcción y validación de la Escala de Comunicación Organizacional Interna (ECOI), diseñada para evaluar la influencia de la comunicación en el vínculo del compromiso organizacional. Se utilizaron instrumentos cualitativos y cuantitativos en investigación aplicada en cuatro grandes organizaciones de Brasil. Se ejemplifica el uso de las 24 afirmaciones y cuatro dimensiones de la ECOI para diagnosticar la efectividad de los procesos de comunicación sobre el vínculo afectivo (compromiso) entre los trabajadores y sus organizaciones empleadoras.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • COMPROMISO ORGANIZACIONAL • COMUNICACIÓN RELACIONAL • VÍNCULO AFECTIVO • ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO.



INTRODUÇÃO

Na atualidade, as relações se tornaram mais líquidas, 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).

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).

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).

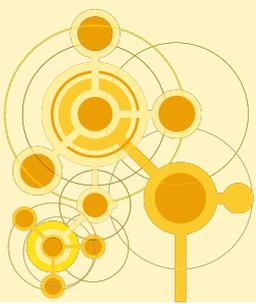
O comprometimento organizacional é compreendido como vínculo de natureza afetiva entre o trabalhador e sua empresa empregadora (MOWDAY; PORTER; STEEERS, 1982), que pode ser estimulado mediante o apoio de práticas comunicacionais internas que promovam diálogo, inclusão, relacionamento e respeito mútuo (VIDEIRA, 2022). Por outro lado, demais vínculos organizacionais, como o consentimento (vínculo por obrigação ou obediência) e o entrincheiramento (vínculo por necessidade), podem emergir em ambientes nos quais o processo de comunicação esteja apoiado em uma perspectiva funcionalista, que simplesmente se preocupe com a transmissão de informação ou como instrumento de controle e gestão a serviço dos objetivos organizacionais (DEETZ, 1992).

O interesse sobre os vínculos organizacionais (RODRIGUES; BASTOS, 2010) vem se destacando nos últimos anos pela emergência do tema no contexto atual de flexibilidade e precariedade no mundo do trabalho. No campo da comunicação organizacional, as pesquisas científicas passaram a redefinir a comunicação como um processo de criação de sentido por meio de uma perspectiva relacional junto aos trabalhadores (MARQUES; MAFRA, 2018).

O objetivo deste trabalho é apresentar o processo de construção e validação da Escala de Comunicação Organizacional Interna (ECOI), um recurso inédito que poderá auxiliar nas pesquisas sobre os fatores de comunicação interna que influenciam o vínculo do comprometimento organizacional entre trabalhadores e suas organizações empregadoras.

O procedimento metodológico utilizado para a construção da ECOI 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 artigo está dividido em seis seções, incluindo a Introdução já apresentada. As duas seções seguintes abordam o referencial teórico que embasou a pesquisa, seguida da seção que apresenta o percurso metodológico. A quinta seção discute os resultados da pesquisa e demonstra a aplicação da ECOI. O artigo finaliza com as considerações finais.



COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: FUNÇÕES E EVOLUÇÃO DE CONCEITOS

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 específicos e pela necessidade de transmissão de informações (MARQUES; MAFRA; 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”.

O século XXI nasce com uma nova visão de mundo, mais fluida e imprevisível, na 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).

A COMUNICAÇÃO INTERNA PELA ABORDAGEM RELACIONAL

As mudanças advindas do fenômeno da globalização e da sociedade em rede, ampliadas pelo advento da crise sanitária da covid-19, com a qual o mundo convive desde março de 2020¹, 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”.

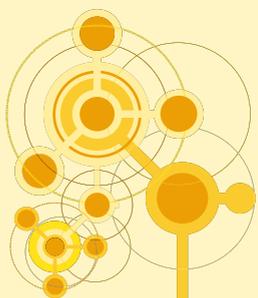
Marques e Mafra (2018) apontam para uma mudança e passagem gradual de uma perspectiva transmissiva e instrumental da comunicação organizacional para uma perspectiva relacional, assentada na centralidade da linguagem e do discurso, indo além de uma função meramente informacional. Nas palavras dos autores,

Considerar a comunicação interna nos contextos organizacionais de trabalho como uma questão de técnica de transmissão da 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)

A perspectiva transmissiva está em linha com o enfoque funcionalista da comunicação interna, como aponta 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”, em que 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).

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

¹ No dia 11 de março de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a pandemia da covid-19, doença causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2).



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".

A aplicação da ECOI, objeto de estudo deste artigo, pode demonstrar se os processos de comunicação adotados por uma dada organização colaboram para a existência de um ambiente organizacional capaz de inspirar nas pessoas o desejo de permanência, desde que, como afirma Muniz Sodré (2016, p.12), sejam capazes 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".

Para que haja 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).

Teoricamente, o vínculo do comprometimento pode ser impulsionado por práticas comunicacionais internas que proporcionem espaços dialógicos, relacionais e respeitosos (MARQUES; MAFRA, 2018). Com o objetivo de operacionalizar tais práticas em fatores passíveis de análise por meio de metodologia científica, produziu-se e validou-se a Escala de Comunicação Organizacional Interna (ECOI), cuja metodologia será detalhada a seguir.

PERCURSO METODOLÓGICO PARA A CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DA ECOI

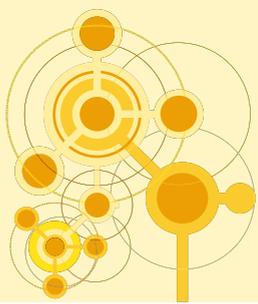
Para a consecução da pesquisa que resultou na ECOI adotou-se a abordagem de métodos mistos sequenciais. Creswell (2010, p.39) explica que "métodos mistos sequenciais são aqueles em que o pesquisador procura elaborar ou expandir os achados de um método com os de outro método". Freitas e Jabour (2011, 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)".

Com a finalidade de atender a metodologia escolhida para o desenvolvimento e validação da ECOI, a coleta de dados foi executada em duas etapas, sendo uma relacionada ao método qualitativo e a outra relativa ao método quantitativo. A pesquisa foi realizada em quatro organizações que atuam no Brasil, escolhidas pelo tipo de amostragem não probabilística, por acessibilidade ou conveniência (GIL, 1999). O perfil das organizações da amostra está descrito no Quadro 1.

Quadro 1: 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

Continuará...



Quadro 1: Continuação

Organização	Tipo	Setor	Nº de trabalhadores no Brasil	Nº de trabalhadores das equipes administrativas
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: Elaboração própria

Os sujeitos de pesquisa que compuseram as unidades de observação da primeira etapa da investigação foram os gestores de Comunicação (sendo um de cada uma das organizações da amostra) e, em seguida, os integrantes das respectivas equipes de Comunicação Interna. Os quatro gestores são profissionais com comprovado tempo de atuação em gestão da Comunicação e ocupantes de cargos em nível executivo em suas 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.

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

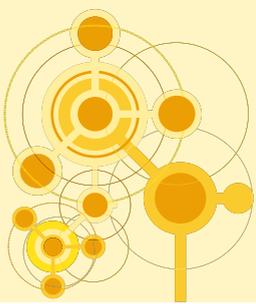
Na etapa qualitativa foram desenvolvidos dois roteiros de entrevista semiestruturados, um para a entrevista com os quatro gestores, de forma individual, e outra com a participação conjunta dos integrantes de cada uma das quatro equipes de Comunicação Interna. Ao todo, foram realizadas oito entrevistas, todas com o uso de aplicativos de reunião remota.

O roteiro semiestruturado de entrevista com os gestores de Comunicação foi composto por 47 questões, sendo 21 sobre o perfil profissional dos gestores, responsabilidades e atividades da Comunicação Interna (CI); nove questões sobre as práticas comunicacionais; e 17 questões que abrangeram a compreensão dos entrevistados sobre o conceito do vínculo do comprometimento e o entendimento dos mesmos sobre que tipo de influência a comunicação exerce sobre o vínculo, 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, resultando em dez horas e 40 minutos de gravação no total.

O roteiro de entrevista com as equipes de CI 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 demais vínculos organizacionais; e três questões sobre a percepção da equipe a respeito da atuação estratégica *versus* operacional da área.

As entrevistas com as equipes de CI foram realizadas 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.

Os dados obtidos nas entrevistas passaram pela técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011) e, com base no referencial teórico, originaram o questionário de comunicação que deu origem à ECOI, formada inicialmente por seis dimensões que, por sua vez, foram desmembradas em 36 assertivas (variáveis). As seis dimensões iniciais foram: Comunicação do Líder Imediato,



Comunicação da Alta Liderança, Comunicação Afetiva, Comunicação Ligada aos Negócios, Comunicação Transmissiva x Comunicação Relacional e Comunicação em *Home Office*.

Para a realização da etapa quantitativa foi desenvolvido um questionário estruturado composto de cinco 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 captadas na etapa qualitativa; (iii) escala para avaliação do comprometimento organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015); (iv) escala para avaliação do entrenchamento organizacional (RODRIGUES; BASTOS, 2015); (v) escala para avaliação do consentimento organizacional (SILVA; BASTOS, 2015).

O questionário foi disponibilizado em formulário on-line pela plataforma Google Forms, composto de 75 itens, além das perguntas sociodemográficas. Foram 36 assertivas sobre comunicação e 39 sobre os vínculos organizacionais. Esse questionário foi encaminhado por meio dos 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.

A amostra da etapa quantitativa foi composta por 401 respondentes. Verificou-se que a maior participação foi entre os trabalhadores da organização do setor de Agronegócios (29,7%), seguida 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%. As outras duas organizações não tiveram representação significativa por público total: Varejo 2,6%² e Serviço Público³ 1,8%.

A validação da amostra foi realizada por meio do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que mede a adequabilidade da amostra. As análises dos testes KMO e de esfericidade de Bartlett 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, conforme a Tabela 1, mostrou-se bastante satisfatório (KMO = 0,941), já que o limite de aceitação do modelo deve estar acima de 0,5 (FIELD, 2009; HAIR *et al.*, 2005).

Tabela 1: Adequação da AFE: testes KMO e Bartlett (comunicação)

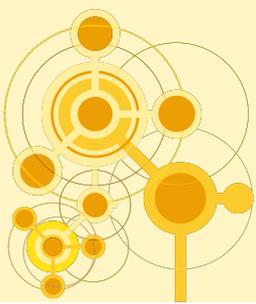
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,941
	Aprox. Qui-quadrado	5847,73
Teste de esfericidade de Bartlett	Df.	276
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,941
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A maioria dos respondentes se encontra na faixa etária entre 26 e 35 anos (36,7%), do gênero feminino (57,6%), com pós-graduação completa (42,6%), ocupando o nível de analista (38,2%). 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%).

² 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.

³ 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.



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). As escalas dos vínculos organizacionais⁴ apresentaram graduação de 1 (discordo totalmente) até 6 (concordo totalmente).

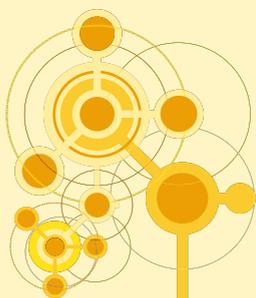
As quatro escalas da pesquisa quantitativa foram submetidas à Análise Fatorial Exploratória (AFE) que promoveu alterações no conjunto das variáveis inicialmente propostas (de 75 iniciais para 53). Quanto às dimensões, houve redução das 11 iniciais para nove finais – na Comunicação Organizacional, de seis para quatro dimensões; o vínculo do Comprometimento Organizacional permaneceu unidimensional; o vínculo do Entrincheiramento Organizacional reduziu de três para duas dimensões; e o vínculo do Consentimento Organizacional dividiu-se em duas dimensões, conforme o Quadro 2.

Quadro 2: Dimensões validadas

Dimensão validada	Significado
Comunicação do Líder Imediato (ECOI)	Dimensão da Comunicação Organizacional que promove o diálogo, a confiança e atenção às necessidades pessoais do trabalhador.
Comunicação Afetiva (ECOI)	Dimensão da Comunicação Organizacional que gera percepção de respeito, identificação com valores organizacionais e orgulho de pertencer.
Comunicação Engajadora (ECOI)	Dimensão da Comunicação Organizacional que fornece informações estratégicas para a organização, promove ações de reconhecimento e divulga programas de metas individuais atreladas às metas organizacionais.
Comunicação em <i>Home Office</i> (ECOI)	Dimensão da Comunicação Organizacional que intensifica informações em situações de afastamento social, gera aproximação com o presidente e a alta liderança da organização e reduz a sensação de isolamento social.
Comprometimento Organizacional	Vínculo afetivo do trabalhador para com a organização, com base na crença e aceitação dos valores e objetivos da organização.

Continuará...

⁴ Para escalas de comprometimento, consentimento e entrincheiramento, optou-se por manter a graduação de seis pontos, originalmente definida por seus criadores.



Quadro 2: Continuação

Dimensão validada	Significado
Limitação de Alternativas/ Ajustamento à Posição Social	Dimensão do vínculo do Enrincheiramento Organizacional, significa percepção de poucas alternativas fora da organização, valorização dos investimentos feitos em ajustamento à função e receio de perder o status profissional alcançado.
Arranjos Burocráticos Impessoais	Dimensão do vínculo do Enrincheiramento Organizacional, significa percepção de perdas financeiras e risco à estabilidade econômica pessoal.
Subordinação	Dimensão do vínculo do Consentimento, significa o reconhecimento da autoridade do superior imediato, cumprimento de ordens de maneira automática, sem avaliação ou julgamento.
Obrigações	Dimensão do vínculo do Consentimento, significa o cumprimento de ordens por obrigação, aceitação das relações de poder e de regras e normas da organização.

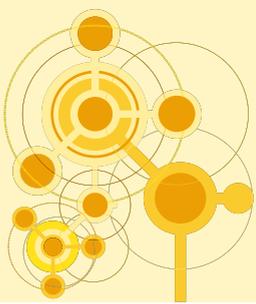
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

ASPECTOS ÉTICOS ENVOLVIDOS NA PESQUISA

O convite às organizações para participarem da pesquisa foi oficializado por meio de carta 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 às pesquisadoras.

O questionário on-line 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.



APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO SOBRE A VALIDAÇÃO E APLICAÇÃO DA ECOI

A análise estatística dos dados foi realizada com o objetivo de demonstrar validade teórica e estatística dos construtos (dimensões) que fizeram parte do questionário aplicado na etapa quantitativa. O *software* empregado foi o SPSS 25.0 (Statistical Package for the Social Sciences – Pacote Estatístico para as Ciências Sociais). Os resultados a serem apresentados neste artigo se referem somente à Comunicação Organizacional.

A solução fatorial demonstrou a validação de 24 variáveis observadas e quatro dimensões. As demais 12 variáveis observáveis que não alcançaram o critério de comunalidade foram excluídas. 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 (HAIR *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2004).

Além do teste de comunalidade, os índices que foram considerados para a realização da AFE foram; (i) medida KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) sobre a adequabilidade da amostra; (ii) análise de variância, que valida o fenômeno que está sendo estudado; (iii) análise da matriz rotacionada, que tem como função apresentar a carga fatorial de cada variável observada que compõe cada construto; (iv) Alfas de Cronbach (AC), que avalia a coerência dos construtos criados pela AFE, os quais devem apresentar valores superiores a 0,7 (HAIR *et al.*, 2005); e (v) teste de correlação de Pearson, que mede a independência entre os construtos.

Os construtos (dimensões) e suas respectivas variáveis observadas (assertivas) validadas para a ECOI e os índices de Alfa de Cronbach (AC) alcançados encontram-se no Apêndice 1 deste artigo.

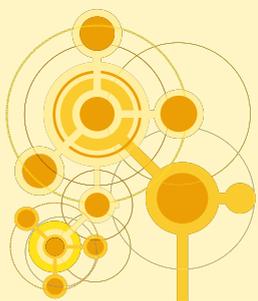
METODOLOGIA E DEMONSTRAÇÃO DE APLICAÇÃO DA ECOI

A ECOI deve ser aplicada como instrumento de pesquisa de opinião interna, com o uso de formulário on-line ou impresso a ser respondido de forma anônima pelos trabalhadores dos setores e/ou unidades que a organização definir como campos amostrais. Cada uma das assertivas deve ser apresentada em modelo de escala *likert* (GIL, 1999), que solicita aos respondentes manifestarem sua concordância ou discordância em relação a cada um dos enunciados. A graduação deve ser apresentada da seguinte forma: 1: Discordo totalmente; 2: Discordo; 3: Não concordo nem discordo; 4: Concordo; 5: Concordo totalmente.

A análise dos resultados é feita com base na decodificação dos dados, utilizando-se, para tanto, o método lógico-matemático. Argumenta-se (GIBBS, 2009) que o pré-requisito da análise qualitativa é o efetivo gerenciamento de dados, feito de forma coerente e sistemática. Para tanto, atribuímos padrões numéricos de -1 a 1 à Escala de Comunicação Organizacional Interna (Apêndice 1). Esta racionalização visa tornar os resultados comparáveis entre si, bem como possibilitar que a metodologia seja replicável em novas análises.

O sistema para cálculo foi construído em Excel visando interpretar os dados da base e converter as respostas individuais em médias numéricas, as quais podem ser interpretadas graficamente. A pesquisa em questão foi dividida em quatro dimensões, cada uma delas contendo entre três e oito questões: 1) Comunicação do líder imediato (sete questões); 2) Comunicação afetiva (seis questões); 3) Comunicação engajadora (oito questões); 4) Comunicação em *Home Office* (três questões).

As perguntas foram subdivididas por dimensão e os dados foram importados da fonte e convertidos em números de 1 a 5, conforme as respostas (1: Discordo totalmente; 2: Discordo; 3: Não concordo nem discordo; 4: Concordo; 5: Concordo totalmente). A média desses resultados para todas as respostas é retirada e os valores são normalizados numa escala de -1 a 1, sendo 1 o ponto máximo possível a ser atingido na ECOI e, contrariamente, -1 sendo a pior avaliação geral. Tem-se, entre os extremos, um espectro completo de possibilidades.



A Tabela 2 traz a formulação para geração do valor normalizado tomando-se como exemplo a Dimensão 1. O valor normalizado resulta dos valores atribuídos para cada resposta e da pontuação total da pesquisa por dimensão (que é a soma dos valores de -1 a 1 de todos os respondentes). A normalização é feita por meio da divisão da pontuação total da dimensão pelo número de respostas.

Tabela 2: Cálculo da primeira dimensão e normalização

Dimensão	1
Número de perguntas	7
Resultado	Valor mais próximo
Concordo totalmente	1
Concordo	0,5
Neutro	0
Discordo	-0,5
Discordo totalmente	-1
Pontuação total da pesquisa	199,1796
Número de respostas	401
Score normalizado (-1 a 1)	0,497

Fonte: Elaboração própria

Realizando-se o mesmo processo de soma da pontuação total por dimensão, divisão pelo número de respostas e normalização dos resultados, cada dimensão obteve a seguinte pontuação, considerando-se uma escala de -1 a 1:

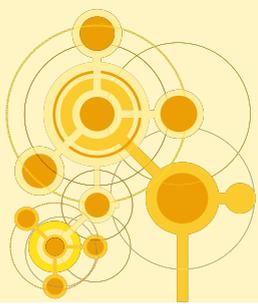
- Dimensão 1 – Comunicação do líder imediato: 0,497
- Dimensão 2 – Comunicação afetiva: 0,674
- Dimensão 3 – Comunicação engajadora: 0,465
- Dimensão 4 – Comunicação em *home office*: 0,487

Destaca-se, aqui, que cada dimensão foi construída em uma aba do Excel. A solução foi utilizada para tornar mais visual e conferível a normalização dos dados, uma vez que cada dimensão possui quantidade distinta de perguntas. Os resultados também podem ser analisados de forma comparativa, conforme consta no Gráfico 1.

Gráfico 1: Resultados por dimensão



Fonte: Elaboração própria.



Como se trata de uma escala para avaliar se a comunicação interna influencia o vínculo do comprometimento, foi possível notar que as práticas relacionadas às quatro dimensões foram positivamente percebidas nas quatro organizações que fizeram parte da amostra, apesar de nenhuma delas ter alcançado o índice máximo. A dimensão comunicação afetiva foi a que se mostrou mais presente, possivelmente pela existência de ações de comunicação que geram percepção de respeito, identificação com valores organizacionais e orgulho de pertencer.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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.

Nos dias atuais, em que proliferam configurações e arquiteturas organizacionais mais flexíveis, 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.

É possível saber o grau de influência da comunicação organizacional para a existência do vínculo afetivo do comprometimento a partir dos resultados apresentados por pesquisas internas que aplicarem a ECOI, que se apresenta como um guia capaz de avaliar a contribuição da comunicação para a existência de espaços organizacionais mais afetivos e relacionais entre organizações e seus respectivos trabalhadores, diante das novas configurações de trabalho do mundo contemporâneo.

O desenvolvimento de escala numérica é capaz de tornar os resultados da ECOI comparáveis e replicáveis. Em espaços organizacionais, a replicabilidade desta metodologia de pesquisa, considerando os aspectos ora expostos, é factível e pode gerar novos estudos.

REFERÊNCIAS

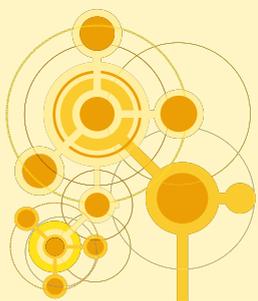
BARBOSA, Attila Magno. O empreendedor de si mesmo e a flexibilização no mundo do trabalho. *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, v.19, n.38, p.121-140, 2011.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, Katia; PEIXOTO, Adriano L. A. (org.). *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2015. p.78-91.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BROCKHAUS, Jana; ZERFASS, Ansgar. Strengthening the role of communication departments: A framework for positioning communication departments at the top of and throughout organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, [s.l.], v.27, n.1, p.53-70, 2021.



CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEETZ, Stanley. *Democracy in an age of corporate colonization: developments in communication and the politics of everyday life*. Albany: State University of New York, 1992.

FIELD, Andy. *Descobrimos a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, Wesley R. S.; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. 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.meep.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/560>. Acesso em: 30 ago. 2021.

GIBBS, Graham R. *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

HAIR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, Joseph F.; BLACK, William; BABIN, Barry; ANDERSON, Rolph E; TATHAM, Ronald L. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARINHO, Maria de Sállete Corrêa. A questão dos objetivos nas organizações. *Revista de Administração de Empresas, São Paulo*, v.30, n.2, p.5-22, abr./jun. 1990.

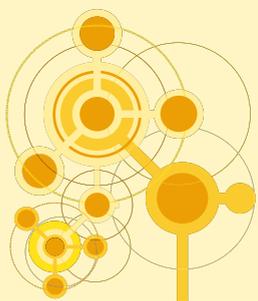
MARQUES, Ângela; MAFRA, Rennan. A comunicação interna em contextos organizacionais e a criação de cenas de dissenso. *Revista Comunicação Pública*, v.13, n.25, p. 1-31, 2018.

MARQUES, Ângela; MAFRA, Rennan. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. *Organicom*, São Paulo, v. 10, n. 19, p. 72-84, 2013.

MARQUES, Ângela; MAFRA, Rennan; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Configuração do campo da Comunicação Organizacional no Brasil: problematização, possibilidades e potencialidades. *In: XXXVIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO*, 4-7 set. 2015, Rio de Janeiro. *Anais [...]*. São Paulo: Intercom, 2015.

MEYER, John P. ; ALLEN, Natalie J. Managing for Commitment. *In: MEYER, John P. ; ALLEN, Natalie J. Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application. Advanced Topics in Organizational Behavior*. Thousand Oaks: SAGE, 1997.

MEYER, John P. Commitment in a changing world of work. *In: KLEIN, Howard J.; BECKER, Thomas E.; MEYER, John P. (ed.). Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions*. Florence: Routledge, 2009. P. 37-68.



MOWDAY, Richard T.; PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M. *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press, 1982.

PINHO, Ana Paula Moreno; BASTOS, Antonio Virgilio; ROWE, Diva Ester. O. Diferentes vínculos indivíduo-organização: explorando seus significados entre gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, Salvador, v. 19, p. 288-304, 2015.

RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. 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*, Florianópolis, v.10, n.2, p.129-144, 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, Ana Carolina de Aguiar; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Entrincheiramento organizacional. *In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (org.). Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 107-120.

SILVA, E. E. C.; BASTOS, A. V. B. Consentimento organizacional. *In: PUENTE-PALACIOS, Katia; PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves (org.). Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 92-106.

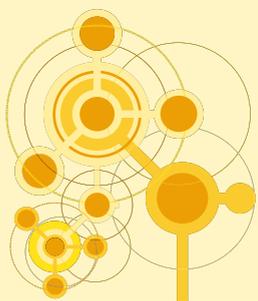
SODRÉ, Muniz. *As estratégias sensíveis: afeto, mídia e política*. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad X, 2016.

VIDEIRA, Denise Pragana. *Comunicação e vínculos organizacionais: estudo sobre a influência dos processos de comunicação interna no comprometimento de trabalhadores em organizações no Brasil*. 2022. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022. doi:10.11606/T.27.2022.tde-08072022-103252. Acesso em: 2023-06-21.

WOLTON, Dominique. *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulina, 2011.

YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

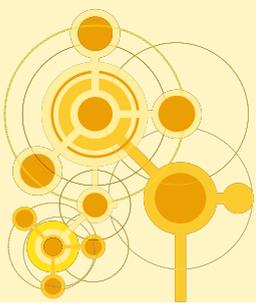
Artigo recebido em 05.04.2023 e aprovado em 12.06.2023



Apêndice 1: ECOI

Fenômeno (Variável latente)	Construtos (Dimensões)	Variáveis observadas (Assertivas)
Comunicação organizacional	Comunicação do Líder Imediato AC = 0,907	C01- Meu superior imediato constantemente me mantém informado sobre aspectos estratégicos da organização.
		C02- Eu consigo entender os rumos estratégicos da organização pela forma com que meu superior imediato me comunica.
		C03- Além da avaliação de desempenho anual, meu superior imediato oferece feedback (retorno) sobre meu trabalho sempre que necessário.
		C04- Meu superior imediato compartilha comigo todas as informações, positivas ou negativas, sobre a organização.
		C05- Confio mais no que meus superiores me contam do que nas informações que recebo dos meus colegas.
		C06- Meu superior imediato está sempre atento às minhas dificuldades e necessidades de ordem pessoal (familiares e de saúde física e mental).
		C07- Meu superior imediato cobra minhas tarefas de forma amigável, propiciando o diálogo.
Comunicação organizacional	Comunicação Afetiva AC = 0,869	C013 – 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.
		C014- Sinto-me respeitado ao ser informado sobre o que acontece na organização antes do público externo.
		C015- Sinto-me acolhido quando a área da Comunicação se preocupa em realizar ações que extrapolam as atividades profissionais, como ações de voluntariado
		C017- Sinto-me motivado com os relatos publicados nas redes internas sobre superação e dedicação ao trabalho por parte dos colegas da organização.
		C018- 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.
C020- Tenho orgulho em falar sobre a organização onde eu trabalho para meus familiares e amigos e nas minhas redes sociais pessoais.		

Continuará...



Apêndice 1: Continuação

Comunicação organizacional	Comunicação Engajadora AC = 0,909	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 organizacional	Comunicação em Home office AC = 0,759	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.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)