

Influência da comunicação interna e do engajamento no desempenho de tarefas de servidores públicos

EDUARDO TRAMONTIN CASTANHA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

ILSE MARIA BEUREN

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

VALDIRENE GASPARETTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

Agradecimento à órgão de fomento:

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

INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA E DO ENGAJAMENTO NO DESEMPENHO DE TAREFAS DE SERVIDORES PÚBLICOS

1 INTRODUÇÃO

Um relacionamento colaborativo da organização com seus funcionários tende a contribuir tanto para o desempenho organizacional como para a proteção da imagem e reputação em ambientes turbulentos (Men, 2014). Neste aspecto, fortalecer a comunicação interna vem sendo reconhecido como um elemento de gestão importante pelas organizações e seus profissionais, pois a construção de uma relação mais transparente entre os funcionários e a sua administração contribui para melhorar o envolvimento nas prioridades organizacionais (Mishra, Boynton & Mishra, 2014).

Os funcionários representam um grupo de partes interessadas importante para o desenvolvimento das organizações, tendo em vista as funções que exercem internamente e sua capacidade de influenciar na maneira como o público externo percebe as mesmas (Kim & Rhee, 2011). Considerando a relevância estratégica dos funcionários, organizações passaram a desenvolver programas de comunicação sistemática, que envolvem gestores e equipes de comunicação corporativa, com o objetivo de manter os funcionários informados sobre assuntos individuais e organizacionais (Welch & Jackson, 2007).

Embora as organizações reconheçam a importância de uma boa comunicação interna, é difícil estabelecer um vínculo entre o que é dito e o que é feito (Kitchen & Daly, 2002). Idealmente, a comunicação interna deve permitir equilíbrio entre extremos: pouca comunicação pode ocasionar especulação e desconfiança e, inversamente, muita comunicação pode resultar em sobrecarga de informação ou no paradoxo de que o excesso de informação pode levar os funcionários a ignorá-la (White, Vanc & Stafford, 2010).

Quando as organizações fornecem quantidades adequadas de informação aos funcionários, dois resultados poderão ser observados: (i) os funcionários passam a ter maior concentração nas tarefas que estão executando; e (ii) os funcionários estarão mais comprometidos no relacionamento com seu empregador. O envolvimento contínuo do funcionário com o seu trabalho pode resultar em maior comprometimento com a organização. Comprometimento pode ser inspirado em um nível adequado de comunicação interna acerca de questões individuais e organizacionais (Walden, Jung, & Westerman, 2017).

Diante da crescente preocupação com o comprometimento e o engajamento dos funcionários, os profissionais de comunicação organizacional envolvidos no gerenciamento da comunicação interna precisam de um entendimento aprofundado acerca dos processos da comunicação organizacional para que possam desenvolver estratégias que contribuam para a construção do engajamento (Welch, 2012). O engajamento dos funcionários é considerado um fator preditivo importante do comprometimento efetivo (Hakanen, Bakker & Schaufeli 2006; Saks, 2006). Demerouti e Cropanzano (2010) sugerem que o engajamento é benéfico não somente para o indivíduo, mas também para a organização em que trabalha, visto que o engajamento influencia na forma como os indivíduos desempenham suas atividades e cumprem com suas tarefas.

Estudos anteriores mostraram que o engajamento está positivamente relacionado ao desempenho dos funcionários no local de trabalho (Salanova, Agut & Peiró, 2005; Bakker & Bal, 2010; Demerouti & Cropanzano, 2010). No campo da área pública, que apresenta características ambientais distintas e condições de trabalho diversas, identificou-se na revisão de literatura o estudo de Johari e Yahya (2016), que investigou a influência do engajamento no desempenho do trabalho de servidores públicos. Para Bakker, Demerouti e Brummelhuis (2012), funcionários engajados podem apresentar alto desempenho porque experimentam emoções positivas e não se opõem a novas experiências.

Welch (2012) aduz que a comunicação interna pode contribuir para o engajamento dos

funcionários em seu ambiente de trabalho. No entanto, Neves e Eisenberger (2012) afirmam existir pouco conhecimento acerca dos processos subjacentes à comunicação organizacional interna adequada, principalmente a comunicação estabelecida entre gestores e seus subordinados. Na revisão da literatura acerca dessa temática, Ruck e Welch (2012) identificaram abordagens de avaliação centradas na gestão, em vez de centradas nos funcionários. Assim, o presente estudo preenche esta lacuna de pesquisa ao investigar a comunicação interna sob a lente dos servidores públicos.

Presume-se que a comunicação interna pode estimular o engajamento dos funcionários e, por sua vez, o desempenho de tarefas, com o propósito de melhorar o ambiente de trabalho e o desempenho dos funcionários. Em vista disso, tem-se a seguinte questão de pesquisa: Qual a influência da comunicação interna, mediada pelo engajamento, no desempenho de tarefas? Portanto, o objetivo do estudo é analisar a influência da comunicação interna no desempenho de tarefas, mediada pelo engajamento de servidores públicos.

Na literatura, por vezes encontram-se designações distintas para o desempenho no trabalho de um indivíduo. Embora se reconheça as nuances pertinentes às diferentes designações, neste estudo o escopo conjunto foi denominado de desempenho de tarefas. A preocupação com o desempenho ao nível de tarefa revela-se importante no caso de servidores públicos conforme sugerem Johari e Yahya (2016), visto que os servidores públicos são fundamentais para a oferta de serviços públicos adequados à sociedade e o alcance dos objetivos organizacionais (Vasilieva, Rubtcova, Kaisarova, Kaisarov & Pavenkov, 2015).

O estudo busca contribuir com a literatura ao analisar a influência da comunicação interna no engajamento e no desempenho de tarefas de servidores públicos, até então construtos analisados de forma dissociada e geralmente em ambientes diversos do aqui considerado. Em termos de contribuição à prática da gestão do campo pesquisado, pretende-se que o estudo possa amparar os responsáveis pela comunicação interna na elaboração de estratégias que consigam estimular maior engajamento (Mishra et al., 2014; Karanges, Johnston, Beatson & Lings, 2015) e que resultem em alto desempenho de tarefas (Pincus, 1986; Tsai, Chuang & Hsieh, 2009; Atambo & Momanyi, 2016) dos servidores públicos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES

2.1 Comunicação Interna e Engajamento

A comunicação é basilar para uma interação humana bem-sucedida, independente do cenário em que ocorre. A complexidade dos ambientes de trabalho torna a comunicação organizacional cada vez mais intensa e propulsora do sucesso (Marques, 2010). Welch e Jackson (2007) conceituam comunicação organizacional interna como a comunicação estabelecida entre gestores estratégicos de uma empresa e seus *stakeholders* internos, para promover compromisso com a organização, conscientização acerca do ambiente em constante mudança, sentimento de pertencimento e entendimento dos objetivos organizacionais.

Borca e Baesu (2014) mencionam que um dos objetivos da comunicação organizacional é fornecer informações aos funcionários acerca de metas e políticas organizacionais e auxiliá-los no entendimento de seus méritos. Mahama e Cheng (2013) destacam que a informação caracteriza-se como uma parte importante do ambiente de trabalho. Kalla (2005) afirma que a comunicação interna envolve os atores sociais para melhorar o compartilhamento estratégico de informações em áreas funcionais das empresas. A comunicação sustenta a eficácia organizacional que, por sua vez, pode contribuir para relações internas positivas, o que permite melhor transferência de informações entre os diversos atores sociais (Welch, 2012).

A comunicação interna é reconhecida como um conceito essencial para as relações internas dos indivíduos e está relacionada a resultados organizacionais e funcionais positivos, como o engajamento dos funcionários (Karanges et al., 2015). Clampitt e Downs (1993) afirmam que a literatura reconhece que a alta qualidade do trabalho e a produtividade dos

funcionários estão fortemente associadas à comunicação organizacional. Essa perspectiva é congruente com o preconizado por Conduit e Mavondo (2001), de que os funcionários demandam informações sobre sua contribuição às atividades organizacionais.

Desenvolver senso de comunidade por meio da comunicação organizacional interna envolve o estabelecimento de relações entre supervisores e seus funcionários (Karanges et al., 2015). Enquanto os funcionários reconhecem diversas relações no local de trabalho, dois tipos de relações são predominantes na vida profissional de um funcionário: (i) o relacionamento estabelecido com a organização em que atua; e (ii) o relacionamento estabelecido com seu supervisor imediato (Sluss, Klimchak & Holmes, 2008).

Portanto, a comunicação organizacional permite que os funcionários percebam seu valor e passem a contribuir para o alcance das estratégias e dos resultados organizacionais. Os responsáveis pela comunicação organizacional devem aduzir à alta administração que os funcionários precisam conhecer as estratégias e os resultados organizacionais (Abdullah & Antony, 2012). A comunicação estabelecida de forma eficaz com os funcionários pode instigar comprometimento organizacional, alto desempenho, compartilhamento de conhecimentos, sensação de pertencimento e envolvimento (Verghese, 2017).

A satisfação com a comunicação organizacional interna possui um papel significativo no engajamento dos funcionários (Verčič & Vokić, 2017). Associação semelhante foi observada por Karanges et al. (2015), que encontraram possível relação da comunicação organizacional interna com o engajamento dos funcionários. Verificaram que essa relação contribui para o desenvolvimento e manutenção do engajamento adequado dos funcionários. Com base nas pesquisas reportadas, formula-se a primeira hipótese da pesquisa:

H₁: A comunicação interna exerce influência positiva sobre o engajamento.

2.2 Engajamento e Desempenho de Tarefas

As organizações devem considerar seus funcionários como parceiros estratégicos em seus negócios, o que implica em engajamento. Ao mesmo tempo que as organizações trabalham para superar seus concorrentes, o bem-estar dos funcionários é um importante aspecto que os gestores de recursos humanos devem se concentrar (Bedarkar & Pandita, 2014). O bem-estar dos funcionários deve ser considerado uma prioridade das empresas para que possam satisfazer seus clientes e obter melhores resultados. Portanto, uma equipe feliz pode resultar em clientes e acionistas satisfeitos (Azoury, Daou & Sleiaty, 2013).

O engajamento dos funcionários é uma temática relativamente nova e tem sido divulgada por consultores de recursos humanos que buscam oferecer serviços que permitam estimular esse comportamento (Macey & Schneider, 2008). Mazzei, Butera e Quaratino (2019) apresentam uma compreensão abrangente acerca do engajamento dos funcionários, e elencam três pontos de discussão: i) o engajamento dos funcionários abrange as dimensões de absorção, dedicação e vigor; ii) o engajamento dos funcionários é um processo importante que pode levá-los a comportarem-se em favor da organização; e iii) o desenvolvimento do engajamento dos funcionários deve ser considerado uma construção comportamental.

A absorção é caracterizada como a concentração positiva no trabalho desempenhado pelo funcionário. A absorção faz com que o funcionário perceba que seu tempo no trabalho passe rapidamente e que tenha dificuldades de se desligar de suas atividades. A dedicação exercida pelo funcionário diz respeito ao senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. Por fim, o vigor é reconhecido pela resiliência mental e altos níveis de energia do funcionário na execução de suas atividades (Schaufeli & Bakker, 2004).

O engajamento dos funcionários é entendido por Schaufeli, Salanova, Roma e Bakker (2002) como o oposto de desengajamento. Para Verčič e Vokić (2017), o engajamento é considerado um dos aspectos importantes no modo como as empresas estão buscando colaborar com os *stakeholders*. Estudos anteriores analisaram possíveis níveis de desengajamento dos

funcionários em suas atividades (Niessen, Binnewies & Rank, 2010; Abbas, Murad, Yazdani & Asghar, 2014; Rastogi, Pati, Krishnan & Krishnan, 2018). O desengajamento pode gerar altos custos para as organizações, visto que o engajamento é primordial para a saúde, sucesso e bem-estar, tanto do funcionário quanto da empresa (Wollard, 2011). Além disso, funcionários com altos níveis de engajamento possuem energia para desempenhar suas atividades de trabalho, e consideram-se capazes de lidar com as mais diversas demandas de trabalho (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006).

Para Schaufeli e Bakker (2004), funcionários altamente engajados apresentam dificuldades em deixar o trabalho por conta do investimento em tempo, energia e autoidentidade com o trabalho, o que proporciona um vínculo emocional com os colegas de trabalho e com a organização. As organizações devem buscar de forma ativa atender as expectativas advindas de seus funcionários para impactar positivamente no seu desempenho, o que influencia no próprio desempenho da organização (Bedarkar & Pandita, 2014). O engajamento permite aos funcionários a sensação de melhoria no próprio desempenho, pelo aprendizado de novas habilidades e realização de seu trabalho com sugestões inovadoras (Azoury et al., 2013).

Rasli, Tat, Chin e Khalaf (2012) afirmam que o forte engajamento está associado ao desempenho dos funcionários. Bothma e Roodt (2012) investigaram se a identidade e o engajamento no trabalho estão associados ao desempenho de tarefas e intenção de rotatividade de funcionários de uma empresa de grande porte do setor de tecnologia da informação e comunicação, e verificaram associação positiva e significativa entre engajamento dos funcionários e desempenho de tarefas. De forma semelhante, Shantz, Alfes, Truss e Soane (2013) encontraram relação positiva entre engajamento e desempenho de tarefas de funcionários de uma empresa de consultoria e construção sediada no Reino Unido. Pelo exposto, formula-se a segunda hipótese da pesquisa:

H₂: O engajamento exerce influência positiva sobre o desempenho de tarefas.

2.3 Comunicação Interna e Desempenho de Tarefas

Num ambiente de mudanças constantes e com as organizações investindo na retenção da força de trabalho, a comunicação tem papel de destaque (Dolphin, 2005). Estudos que abordaram a temática comunicação organizacional verificaram que quando as necessidades dos funcionários são reconhecidas por meio de comunicação adequada, é provável que os funcionários estabeleçam relações efetivas de trabalho (Gray & Laidlaw, 2004). Funcionários que possuem canal de comunicação aberto com seus gestores podem construir relações de trabalho mais eficazes, contribuir com a produtividade organizacional, apresentar maior identificação organizacional e melhorar seu desempenho (Tsai et al., 2009).

Para aprimorar o desempenho dos funcionários e motivá-los a alcançar alto desempenho, a comunicação eficiente torna-se ainda mais importante nas organizações. A comunicação exercida reflete diretamente na moral, motivação e desempenho dos funcionários (Rajhans, 2012). Entretanto, mesmo com os avanços advindos das tecnologias da informação e comunicação, disponíveis para os gestores, a comunicação ineficaz ainda ocorre nas empresas, e comunicação ineficaz é prejudicial para a organização, pois resulta em relações interpessoais ruins, baixo desempenho, serviço inadequado e clientes insatisfeitos (Atambo & Momanyi, 2016).

Tsai et al. (2009) afirmam que os gestores devem buscar melhorias de comunicação em suas empresas, pois estimulam os funcionários a atingir seus objetivos organizacionais e permitem que se identifiquem com sua empresa, propiciando um ambiente saudável de comunicação. Ademais, devem criar canais de gerenciamento de conflitos e um ambiente em que os funcionários estejam satisfeitos com o sistema organizacional. Neves e Eisenberger (2012) observaram em sua pesquisa que a comunicação organizacional influencia no desempenho de tarefas dos indivíduos, pois sinaliza que a organização se preocupa com o bem-

estar e valoriza as contribuições de seus funcionários.

Atambo e Momanyi (2016) afirmam que a comunicação organizacional permite uma coordenação adequada do trabalho, de modo que a gerência se sente capaz de fornecer instruções aos seus funcionários, e esses estarão dispostos a transmitir suas percepções à gerência sobre aspectos que afetam seu desempenho. Ainda, segundo os autores, a comunicação aprimora o trabalho em equipe, que aprimora o desempenho dos funcionários.

De acordo com Pincus (1986), a comunicação organizacional está positivamente relacionada ao desempenho organizacional e o desempenho no trabalho. Tsai et al. (2009) identificaram que funcionários satisfeitos com a comunicação organizacional influenciam positivamente no desempenho de tarefas. Abugre (2011) identificou relação positiva e significativa entre comunicação organizacional, satisfação dos funcionários, e desempenho dos funcionários. Assim, formula-se a terceira hipótese da pesquisa:

H₃: A comunicação interna influencia positivamente o desempenho de tarefas.

2.4 Efeito Mediador do Engajamento na relação entre Comunicação Interna e Desempenho de Tarefas

A comunicação organizacional realizada de forma eficaz pode servir como um canal de suporte aos condutores do engajamento dos funcionários (segurança, recursos, autonomia, recompensas, desenvolvimento da carreira). A comunicação interna contribui para níveis mais altos de engajamento. Porém, é necessário que os funcionários compartilhem suas opiniões e sentimentos com colegas de trabalho por meio de canais de comunicação efetivos, e façam parte do processo de tomada de decisão na empresa (Azoury et al., 2013). Clampitt e Downs (1993) apontam que a comunicação interna proporciona aumento de produtividade, redução de absenteísmo, maior qualidade dos serviços e produtos, menos greves, redução de custos e aumento dos níveis de inovação.

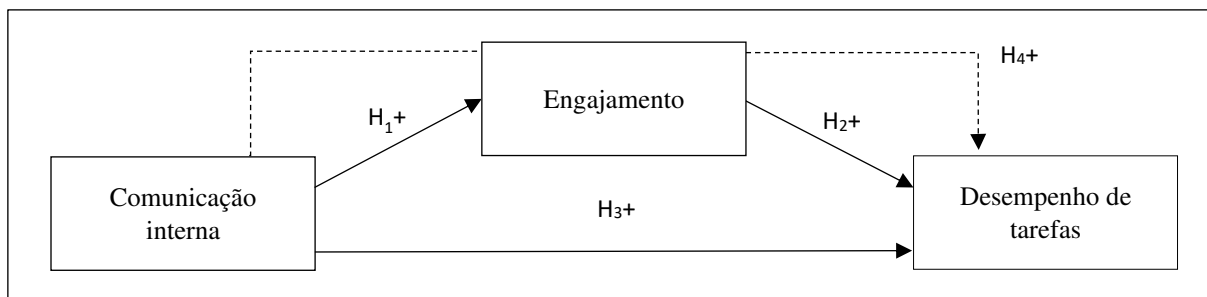
MacLeod e Clarke (2009) destacam a comunicação organizacional como um fator crítico para um alto desempenho por meio do engajamento dos funcionários. Argumentam que comunicação interna adequada é capaz de aprimorar o engajamento, e que os funcionários demandam comunicação clara por parte da gerência para compreender como suas próprias atividades são vistas pelos líderes da organização. Por outro lado, comunicação interna deficitária é entendida como uma barreira ao engajamento dos funcionários.

Mishra et al. (2014) investigaram executivos de relações públicas para investigar o crescente papel que a comunicação interna desempenha no engajamento dos funcionários, e verificaram que as estratégias de comunicação estabelecidas pelos executivos visam desenvolver confiança e engajamento dos funcionários. Observaram que os executivos de relações públicas entrevistados se sentiam no dever de estimular o engajamento dos funcionários. Verčič e Vokić (2017) ressaltam que a comunicação interna deve ser entendida como influente no engajamento dos funcionários, visto que as estratégias de comunicação interna, quando realizadas de maneira eficiente, contribuem para que as organizações criem altos níveis de engajamento, o que pode resultar em alto desempenho dos funcionários.

Com base nos argumentos expostos, que a comunicação interna exerce importante função no engajamento dos funcionários (Karanges et al., 2015; Verčič & Vokić, 2017), que o engajamento reflete no desempenho de tarefas (Shantz et al., 2013), e que a comunicação interna reflete no desempenho de tarefas (Abugre, 2011), conjectura-se que a comunicação interna influencia o desempenho de tarefas por meio do engajamento dos funcionários. Nessa perspectiva, formula-se a quarta hipótese da pesquisa:

H₄: A comunicação interna mediada pelo engajamento atua positivamente sobre o desempenho de tarefas.

Na Figura 1 apresenta-se o modelo teórico da pesquisa, com os construtos e hipóteses da pesquisa.



Nota: A linha pontilhada indica efeito mediador da variável engajamento na relação entre comunicação interna e desempenho de tarefas.

Figura 1. Modelo teórico da pesquisa.

Fonte: Elaboração própria.

Conforme a Figura 1, o modelo propõe analisar a influência da comunicação interna no engajamento (H_1+), do engajamento no desempenho de tarefas (H_2+) e da comunicação interna no desempenho de tarefas (H_3+). Além disso, propõe analisar a mediação do engajamento na relação entre comunicação interna e desempenho de tarefas (H_4+).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi realizado a partir de uma pesquisa de levantamento com servidores públicos da ativa de uma Secretaria de Estado da Região Sul do Brasil. Fundada em 1970, a Secretaria conta com 977 servidores, dos quais 438 se encontram em situação ativa. Optou-se por esta secretaria em virtude do seu setor de comunicação ter autorizado a realização da pesquisa e pelo consentimento livre e esclarecido dos servidores responderem o instrumento de pesquisa e o uso das respostas de forma consolidada para fins de estudos científicos.

Para a realização da pesquisa de levantamento (*survey*) desenvolveu-se um questionário com assertivas extraídas de estudos anteriores, disponibilizado na plataforma *Google Forms*. A assessoria de comunicação do gabinete do secretário encaminhou o convite para participação da pesquisa aos 438 servidores públicos da ativa. No convite, além do instrumento de pesquisa, foram apresentados os propósitos do estudo e assegurou-se o anonimato dos respondentes. Posteriormente, dois lembretes foram encaminhados aos servidores, com intervalo de 20 dias entre os envios, a fim de obter o número suficiente de respostas para testar o modelo teórico da pesquisa.

A coleta dos dados foi realizada no período de março a junho de 2020. Dos 85 questionários respondidos, um estava incompleto, portanto, a amostra constitui-se dos 84 questionários válidos. O tamanho adequado de amostra foi estimado com o auxílio do *software G*Power 3.1.9.2* (Ringle, Silva & Bido, 2014), em que se verificou a necessidade de, no mínimo, 77 respostas, conforme os seguintes parâmetros: (i) maior número de variáveis independentes, ou seja, maior quantidade de setas ligadas à variável dependente; (ii) tamanho do efeito (efeito médio de 0,15); (iii) nível de significância de $\alpha = 5\%$; e (iv) poder de amostra de $1 - \beta = 0,8$ (Cohen, 1977). Portanto, uma amostra composta por 84 respostas válidas é considerada apropriada para análise das hipóteses e verificar se os coeficientes de regressão da modelagem estrutural são estatisticamente significantes via *PLS* pelo *bootstrapping*.

O instrumento de pesquisa compõe-se de três blocos, com 34 assertivas em escala tipo *Likert* de sete pontos. As assertivas do instrumento de pesquisa foram elaboradas e validadas pelos autores indicados na coluna de construtos da Tabela 1. Realizou-se a tradução reversa do instrumento de pesquisa para o idioma original dos estudos como forma de se certificar da correta tradução.

Tabela 1
Construtos, variáveis e assertivas do instrumento de pesquisa

Construtos	Variáveis	Assertivas
Comunicação Interna Variáveis e assertivas extraídas de Conduit e Mavondo (2001), embasadas em Clampitt e Downs (1993)	Indique em cada assertiva abaixo o nível de comunicação interna na sua organização, considerando uma escala de 1 (nunca) a 7 (sempre).	
	Perspectiva organizacional	1. Sou regularmente notificado de mudanças importantes que ocorrem na instituição na qual trabalho. 2. Sou adequadamente informado sobre a situação financeira da instituição na qual trabalho. 3. Estou ciente das políticas e objetivos gerais da instituição na qual trabalho.
	<i>Feedback</i>	1. Sou informado de como meu desempenho está sendo avaliado. 2. Recebo periodicamente feedback do meu superior sobre meu desempenho no trabalho. 3. O feedback da gerência foi útil para melhorar meu desempenho no trabalho.
	Integração organizacional	1. Recebo informações regulares sobre os planos de nosso departamento. 2. Recebo comunicações do setor de recursos humanos regularmente. 3. Recebo informa regulares sobre os requisitos do meu trabalho.
	Qualidade da mídia	1. As reuniões nesta instituição são bem organizadas. 2. Realizamos reunião de pessoal para discutir apenas questões relevantes. 3. A comunicação por escrito (boletins, notas internas e outros) dentro desta empresa é adequada. 4. As instruções e diretrizes escritas que recebo são claras e concisas.
Engajamento Assertivas adaptadas de Schaufeli et al. (2002).	Indique em cada assertiva abaixo o seu nível de engajamento, considerando uma escala de 1 (nunca) a 7 (sempre).	
	Vigor	1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia. 2. Eu posso continuar trabalhando por longos períodos de tempo. 3. Quando acordo de manhã quero ir trabalhar. 4. Eu sou muito persistente no meu trabalho. 5. Sou forte e vigoroso no meu trabalho.
	Dedicação	1. Meu trabalho é desafiador. 2. Meu trabalho me inspira. 3. Estou empolgado com meu trabalho. 4. Tenho orgulho do trabalho que faço. 5. Meu trabalho é cheio de significado e propósito.
Absorção	1. Quando estou trabalhando esqueço tudo que acontece em meu redor. 2. O tempo voa quando estou trabalhando. 3. Me empolgo com o meu trabalho. 4. Estou imerso no meu trabalho. 5. Fico feliz quando sou absorvido no meu trabalho.	
Desempenho de tarefas Assertivas adaptadas de Mahama e Cheng (2013)	Indique em cada assertiva abaixo o seu nível de satisfação com seu desempenho de tarefas, considerando uma escala de 1 (nada satisfeito) a 7 (muito satisfeito).	
	1. Precisão do trabalho realizado. 2. Quantidade de trabalho realizado. 3. Qualidade do trabalho realizado. 4. Eficiência operacional. 5. Satisfação do superior com o trabalho que realizo. 6. Pontualidade no cumprimento dos cronogramas de entrega das tarefas.	

Fonte: Elaboração própria.

Para a consecução da análise de dados, utilizou-se a modelagem de equações estruturais (*Structured Equation Modeling - SEM*) a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares- PLS*), que permite a análise de dependência de questões inter-relacionadas,

demonstrando as relações ocorridas entre múltiplas variáveis, descrevendo relações entre construtos (Hair Jr., Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009). A estimação das equações estruturais foi analisada por meio do *SmartPLS 3*, considerando os seguintes elementos: coeficiente do modelo de mensuração, validade convergente (AVE), confiabilidade composta e validade discriminante.

O coeficiente do modelo de mensuração demonstra a aderência do indicador na variável latente (igual ou maior a 0,7); a validade convergente (AVE) expressa o quanto da variância dos indicadores é explicado pela variável latente (mínimo de 0,5); a confiabilidade composta evidencia a consistência interna das variáveis dos construtos (igual ou maior a 0,7); e a validade discriminante revela o quanto é maior o nível de explicação da variável latente em detrimento de outras variáveis do modelo (Hair Jr. et al., 2009). O modelo estrutural foi estimado por *bootstrapping* com 5.000 subamostras (Hair Jr., Hult, Ringle & Sarstedt, 2017).

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Modelo de Mensuração

Na primeira etapa do PLS-SEM, verifica-se a adequação do modelo de mensuração, em que são analisadas a confiabilidade interna e composta e a validade convergente (AVE) e discriminante das medidas dos construtos, conforme recomendado por Hair Jr. et al. (2017). Estes resultados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2

Resultados do modelo de mensuração

Variáveis latentes	Comunicação Interna	Desempenho de tarefas	Engajamento
Comunicação interna	0,736		
Desempenho de tarefas	0,598	0,782	
Engajamento	0,673	0,583	0,757
Variância Média Extraída >0,50	0,542	0,612	0,573
Alfa de <i>Cronbach</i> >0,70	0,929	0,872	0,946
Confiabilidade Composta >0,70	0,938	0,903	0,952

Fonte: Dados da pesquisa.

A validade convergente é obtida por meio da Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted* – AVE), que estabelece que os valores das variáveis sejam maiores que 0,50 (Hair Jr., Babin, Money & Samouel, 2014). Conforme exposto na Tabela 2, verifica-se que as cargas externas e as variáveis latentes se correlacionam de maneira adequada.

A Confiabilidade Composta e o Alfa de *Cronbach* foram utilizados como forma de determinar a confiabilidade do modelo proposto. Esses elementos, de acordo com Ringle et al. (2014, p. 65), são usados para avaliar se a amostra está livre de vieses ou, ainda, se as respostas, em seu conjunto, são confiáveis. Conforme critérios estabelecidos por Hair Jr. et al. (2014), verifica-se a confiabilidade do modelo, a partir da Confiabilidade Composta e o Alfa de *Cronbach*, que apresentam valores superiores a 0,70.

Como forma de verificar se um construto apresenta distinção dos demais (Hair Jr. et al., 2014), realizou-se análise da validade discriminante. Conforme critérios propostos por Chin (1998), os resultados para a validade discriminante são aceitáveis, de modo que os valores dos coeficientes de correlação expressos na diagonal são superiores aos demais. Além disso, verificou-se que os valores da raiz quadrada da AVE foram maiores que os valores absolutos das correlações das demais variáveis latentes, atendendo, portanto, aos critérios estabelecidos por Fornell e Larcker (1981).

Os resultados permitiram verificar que todos os construtos possuem associações positivas entre si. A comunicação interna correlaciona-se com o desempenho de tarefas (0,598), e com o engajamento (0,673). Além disso, há evidências de associação positiva entre os

construtos engajamento e desempenho de tarefas (0,583).

4.2 Modelo Estrutural

Para testar o modelo estrutural, que inclui as hipóteses e os caminhos exploratórios, realizou-se o procedimento de *bootstrapping* e a avaliação do modelo estrutural por meio do coeficiente de Pearson (R^2), relevância preditiva (Q^2) ou indicador de Stone-Geisser, e tamanho do efeito (F^2) ou indicador de Cohen (Hair Jr. et al., 2017). Por meio do *bootstrapping* foram obtidos os valores de caminho (*path*), *t-value* e *p-value* de cada relação, como exposto na Tabela 3. Em nota são apresentados os valores para R^2 , Q^2 e F^2 referentes aos construtos das variáveis endógenas.

Tabela 3

Resultados do modelo estrutural

Relações	Hipóteses	Coef.	T Statistics	P Value	VIF Interno	Resultado
Comunicação interna → Engajamento	H ₁	0,673	13,393	0.000	1,000	Aceito
Engajamento → Desempenho de tarefas	H ₂	0,330	2,564	0.010	1,829	Aceito
Comunicação interna → Desempenho de tarefas	H ₃	0,375	3,152	0.002	1,829	Aceito
Comunicação interna → Engajamento → Desempenho de tarefas	H ₄	0,222	2,493	0.013	-	Aceito

Avaliação do modelo estrutural: R^2 : Desempenho de tarefas = 0,402; Engajamento = 0,447.

Relevância preditiva (Q^2): Desempenho de tarefas = 0,224; Engajamento = 0,237.

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelo coeficiente de determinação de Pearson (R^2 ajustado), buscou-se verificar o quanto a variável dependente é explicada pelas variáveis independentes. Com base nos critérios de Cohen (1988) para as Ciências Sociais Aplicadas, observou-se que o modelo do estudo apresenta grande poder explicativo. Os resultados indicam que o desempenho de tarefas é explicado pela comunicação interna em 40,2%. Já o engajamento é explicado em 44,7% pela comunicação interna. Analisou-se também a relevância preditiva (Q^2), como forma de analisar a adequação do modelo, que apresentou valores aceitáveis por serem maiores que zero (Hair Jr. et al., 2017).

A partir das análises dos coeficientes estruturais, verificou-se efeito significativo e positivo da comunicação interna no engajamento (0,673, $p \leq 0,01$), o que suporta a confirmação da hipótese H₁, de que existe relação positiva entre comunicação interna e engajamento. Também se observou associação positiva entre engajamento e desempenho de tarefas (0,330, $p \leq 0,01$), o que permite confirmar a hipótese H₂, de que existe relação positiva entre o engajamento e o desempenho de tarefas. Verificou-se também associação positiva entre a comunicação interna e o desempenho de tarefas (0,375, $p \leq 0,01$), o que consente a confirmação da hipótese H₃.

O modelo estrutural ainda confirma parcialmente o efeito mediador da variável engajamento na relação entre comunicação interna e desempenho de tarefas (0,222, $p \leq 0,05$), o que atende aos critérios propostos por Hair Jr. et al. (2017). Ressalta-se que, apesar da variável engajamento apresentar o efeito positivo proposto, não é uma condição necessária para a variável independente influenciar positivamente a variável dependente. Desse modo, tem-se suporte para a confirmação da hipótese H₄, de que a comunicação interna mediada pelo engajamento atua positivamente sobre o desempenho de tarefas.

4.3 Discussão dos Resultados

A análise do teste de hipóteses indica que a comunicação interna está associada positivamente com engajamento dos servidores, o que permite aceitar a H_1 . Esse resultado vai de encontro de estudos empíricos que consideram que a comunicação interna inspira o engajamento dos funcionários em seu ambiente de trabalho (Bedarkar & Pandita, 2014; Karanges et al., 2015; Verčič & Vokić; 2017). Na visão de Abdullah e Antony (2012), a comunicação induz os funcionários a perceberem sua importância na organização e a contribuir com as estratégias e os resultados da organização, desde que tenham conhecimento das estratégias e resultados esperados.

Verčič e Vokić (2017) verificaram que estratégias de comunicação interna aplicadas de forma adequada permitem às organizações criar e manter altos níveis de engajamento dos funcionários, o que resulta em melhor desempenho. Também verificaram que a satisfação com *feedback*, comunicação informal e comunicação durante reuniões são elementos críticos da comunicação organizacional interna. Por outro lado, baixos níveis de comunicação interna podem contribuir para o desengajamento dos funcionários (Bedarkar & Pandita, 2014).

Os resultados também suportam a confirmação da H_2 , de que o engajamento dos servidores influencia positivamente o desempenho de tarefas. Esse resultado corrobora os achados de Shantz et al. (2013), que constataram potencial papel mediador do engajamento dos funcionários na relação entre *design* do trabalho e desempenho. Dentre outras hipóteses testadas, os autores encontraram que o engajamento dos funcionários influencia positiva e significativamente no desempenho de tarefas. Bothma e Roodt (2012) também encontraram relação positiva significativa entre engajamento e desempenho no trabalho dos funcionários.

O engajamento dos funcionários tem sido associado ao bem-estar no local de trabalho, entendido como um estado mental positivo e gratificante, que compreende uma conexão sinérgica e eficaz com as atividades desenvolvidas pelos funcionários (Schaufeli et al., 2006). Além disso, funcionários engajados em suas atividades possuem alto desempenho porque apresentam emoções positivas, incluindo felicidade, alegria, entusiasmo e saúde psicológica. Esse engajamento é compartilhado com outros funcionários no local de trabalho e envolve a transmissão de sentimento positivo de contágio psicológico (Salanova, Agut & Peiró, 2005). Shantz et al. (2013) salientam que aumentar o desempenho individual dos funcionários por meio de altos níveis de engajamento pode ajudar as organizações a sobreviver, especialmente em situações de incerteza e dificuldade econômica.

A hipótese H_3 , que previa a associação direta e positiva da comunicação interna no desempenho de tarefas, também foi aceita. Esse resultado corrobora os achados dos estudos de Pincus (1986), Tsai et al. (2009) e Abugre (2011), de que a comunicação interna pode ser um determinante do desempenho de tarefas dos funcionários. A literatura reconhece a necessidade de haver níveis adequados de comunicação entre a gerência e seus funcionários, tendo em vista seu impacto positivo no desempenho das atividades dos funcionários (Gray & Laidlaw, 2004; Tsai et al., 2009; Neves & Eisenberger, 2012; Rajhans, 2012).

Rajhans (2012) salienta que gestores consomem tempo comunicando-se com os funcionários por meio de reuniões, memorandos, *e-mails*, relatórios e outros. A comunicação é indispensável para as atividades dos gestores, tendo em vista a relevância das práticas de comunicação organizacional, determinantes para gerenciar o desempenho dos funcionários e motivá-los na melhoria de suas atividades. Atambo e Momanyi (2016) destaca que a comunicação organizacional permite uma coordenação adequada do trabalho, de modo que a gerência será capaz de dar instruções aos seus subordinados, e esses estarão dispostos a transmitir suas percepções à gerência sobre aspectos que afetam o próprio desempenho.

Ao analisar as interações com a inclusão da variável mediadora, conforme prevê a H_4 , identificou-se mediação parcial do engajamento na interação entre a comunicação interna e o desempenho de tarefas. Esses achados são congruentes com os pressupostos da literatura, que

considera que a comunicação interna pode aprimorar o desempenho dos funcionários por meio do engajamento, porém, quando a comunicação interna é realizada de forma inadequada, pode contribuir para o desengajamento dos funcionários (MacLeod & Clarke, 2009).

Os resultados do estudo também estão alinhados com os de Verčič e Vokić (2017), de que a satisfação com a comunicação interna possui papel significativo no envolvimento dos funcionários. Citam que a comunicação interna deve ser considerada uma influência subjacente do engajamento, e as estratégias de comunicação interna, quando realizadas de forma adequada, contribuem para a manutenção do engajamento dos funcionários, o que contribui para a melhoria do desempenho. Tal denota a importância que deve ser atribuída à comunicação interna pelos gestores, de modo a favorecer o engajamento e obter alto desempenho, no caso, dos servidores públicos da ativa da Secretaria de Estado pesquisada.

5 CONCLUSÕES

Este estudo analisou a influência da comunicação interna no desempenho de tarefas mediado pelo engajamento de servidores públicos. Os resultados do teste das hipóteses evidenciam que a comunicação interna impacta direta e positivamente o engajamento dos servidores públicos, o que sugere que a comunicação contribui para que os funcionários percebam seus valores e passem a colaborar com práticas que visem as estratégias e os resultados organizacionais, desde que conheçam as estratégias e as metas de resultados (Abdullah & Antony, 2012). Também evidenciam relação direta entre engajamento e desempenho de tarefas, o que coaduna com os achados de estudos anteriores, como de Bedarkar e Pandita (2014), Karanges et al. (2015) e Verčič e Vokić (2017). A interação dessas variáveis é justificada, pois segundo Schaufeli et al. (2006), o engajamento pode advir de um estado mental positivo que estabelece uma conexão energética com as atividades desenvolvidas pelos funcionários.

A interação direta entre os construtos comunicação interna e desempenho de tarefas também foi confirmada pelo teste de hipóteses, corroborando resultados de estudos anteriores, como de Pincus (1986), Tsai et al. (2009) e Abugre (2011). Essa relação é explicada por Atambo e Momanyi (2016), ao afirmarem que a comunicação organizacional interna proporciona maior coordenação do trabalho, visto que a gerência poderá transmitir instruções aos funcionários de posição inferior, que estarão inclinados a repassar à gerência percepções acerca de seu desempenho. Ao analisar a relação entre comunicação interna e desempenho de tarefas com a inclusão do engajamento, enquanto variável mediadora, obteve-se efeito mediador parcial. Esse resultado está alinhado com o preconizado por MacLeod e Clarke (2009), que afirmam que a comunicação interna pode contribuir com o desempenho dos funcionários por meio do engajamento.

Dessa maneira, o estudo contribui com a literatura ao evidenciar a influência da comunicação interna e do engajamento no desempenho de tarefas de servidores públicos. Portanto, confirmam-se os resultados de estudos pregressos que analisaram algumas destas relações e avança-se ao analisar um modelo teórico que contempla o conjunto destas variáveis em um campo específico. Sob o ponto de vista prático, espera-se que esses resultados possam contribuir com os responsáveis pela comunicação interna da instituição na elaboração de estratégias que venham a contribuir para o engajamento dos servidores públicos, bem como para seu desempenho de tarefas. Além disso, espera-se que esse estudo possa estimular pesquisadores a explorar a relação da comunicação interna com outras variáveis relacionadas ao desempenho de tarefas de servidores públicos.

No entanto, é necessário parcimônia na interpretação dos resultados, visto que são pautadas na percepção dos respondentes. Aspectos subjetivos podem estar presentes nas respostas ao instrumento de pesquisa, como por exemplo, durante a aplicação do instrumento de pesquisa manifestou-se a pandemia de Covid-19 e houve um número crescente de casos de

contaminação pelo coronavírus SARS-CoV-2, inclusive de servidores da Secretaria, além de submeter as pessoas, no caso os servidores públicos, ao regime de trabalho em modo *home office*, o que também pode ter influenciado nos resultados. Assim, recomenda-se para futuras pesquisas utilizar métodos alternativos de pesquisa, como estudos de caso longitudinais, para fornecer novos *insights* sobre as relações apresentadas no modelo de pesquisa, bem como considerar outras variáveis que possam contribuir para explicar os efeitos da comunicação interna no desempenho de tarefas dos servidores públicos.

REFERÊNCIAS

- Abbas, R., Murad, H., Yazdani, N., & Asghar, A. (2014). Extending “Kahn’s model of personal engagement and disengagement at work” with reference to existential attributes. *International Journal of Social Economics*, 41(1), 2-31. Doi: 10.1108/ijse-10-2012-0143.
- Abdullah, Z., & Antony, C. A. (2012). Perception of employees on internal communication of a leading five star hotel in Malaysia. *Asian Social Science*, 8(2), 17-26. Doi: 10.5539/ass.v8n2p17.
- Abugre, J. B. (2011). Appraising the impact of organizational communication on worker satisfaction in organizational workplace. *Problems of Management in the 21st Century*, 1(1), 7-15.
- Atambo, W. N., & Momanyi, D. K. (2016). Effects of internal communication on employee performance: A case study of Kenya power and lighting company, South Nyanza Region, Kenya. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(5), 328-340.
- Azoury, A., Daou, L., & Sleiaty, F. (2013). Employee engagement in family and non-family firms. *International Strategic Management Review*, 1(1-2), 11-29. Doi: 10.1016/j.ism.2013.08.002.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206. Doi: 10.1348/096317909x402596.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564. Doi: 10.1016/j.jvb.2011.08.008.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115. Doi: 10.1016/j.sbspro.2014.04.174.
- Borca, C., & Baesu, V. (2014). A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124(2), 496-503. Doi: 10.1016/j.sbspro.2014.02.512.
- Bothma, F. C., & Roodt, G. (2012). Work-based identity and work engagement as potential antecedents of task performance and turnover intention: Unravelling a complex relationship. *SA Journal of Industrial Psychology*, 38(1), 27-44. Doi: 10.4102/sajip.v38i1.893.
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28. Doi: 10.1177/002194369303000101.
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Rev. Ed. San Diego: Academic Press.

- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). *How critical is internal customer orientation to market orientation?* *Journal of Business Research*, 51(1), 11-24. Doi: 10.1016/s0148-2963(99)00044-2.
- Demerouti, E., Cropanzano, R., Bakker, A., & Leiter, M. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 65(1), 147-163.
- Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171-190. Doi: 10.1080/1352726042000315414.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. Doi: 10.2307/3151312
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425-448. Doi: 10.1177/0893318903257980.
- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2014). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513. Doi: 10.1016/j.jsp.2005.11.001.
- Johari, J., & Yahya, K. K. (2016). Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 554-575. Doi: 10.1108/ejtd-07-2015-0051.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314. Doi: <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129-131. Doi:10.1016/j.pubrev.2014.12.003.
- Kim, J.N., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243-268. Doi: 10.1080/1062726x.2011.582204.
- Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46-53. Doi: 10.1108/13563280210416035.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(01), 3-30. Doi: 10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x.
- MacLeod, D., & Clarke, N. (2011). *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement*. London: A report to Government. Doi: 10.1037/e576512011-001.
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing

system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114. Doi: 10.2308/bria-50333.

- Marques, J. F. (2010). Enhancing the quality of organizational communication. *Journal of Communication Management*, 14(1), 47-58. Doi: 10.1108/13632541011017807.
- Mazzei, A., Butera, A., & Quarantino, L. (2019). Employee communication for engaging workplaces. *Journal of Business Strategy*, 40(6), 23-32. Doi: <https://doi.org/10.1108/JBS-03-2019-0053>.
- Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279. Doi: 10.1080/1062726x.2014.908719.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202. Doi: 10.1177/2329488414525399.
- Nair, M. S., & Salleh, R. (2015). Linking performance appraisal justice, trust, and employee engagement: A conceptual framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 1155-1162. Doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.154.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support. *Human Performance*, 25(5), 452-464. Doi:10.1080/08959285.2012.721834.
- Niessen, C., Binnewies, C., & Rank, J. (2010). Disengagement in work-role transitions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 695-715. Doi: 10.1348/096317909x470717.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395-419. Doi: 10.1111/j.1468-2958.1986.tb00084.x.
- Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81-85.
- Rasli, A., Tat, H. H., Chin, T. A., & Khalaf, B. (2012). Employee engagement and employee shareholding program in a multinational company in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 209-214. Doi: 10.1016/j.sbspro.2012.03.182.
- Rastogi, A., Pati, S. P., Krishnan, T. N., & Krishnan, S. (2018). Causes, contingencies, and consequences of disengagement at work: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 17(1), 62-94. Doi: 10.1177/1534484317754160.
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. Doi: 10.5585/remark.v13i2.2717.
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302. Doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.016.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. Doi: 10.1108/02683940610690169.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service

climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227. Doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1217.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. Doi: 10.1002/job.248.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. Doi: 10.1177/0013164405282471.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. Doi: 10.1023/a:1015630930326.
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608-2627. Doi: 10.1080/09585192.2012.744334.
- Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 457-464. Doi: 10.1016/j.jvb.2008.09.001.
- Tsai, M.-T., Chuang, S.-S., & Hsieh, W.-P. (2009). An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(6), 825-834. Doi: 10.2224/sbp.2009.37.6.825.
- Vasilieva, E., Rubtcova, M., Kaisarova, V., Kaisarov, A., & Pavenkov, O. (2015). Personal targets for public servants and their support the governance's performance conception in Russia. *International Review of Management and Marketing*, 5(4), 246-252.
- Verčič, A., & Vokić, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893. Doi: 10.1016/j.pubrev.2017.04.005.
- Vergheze, A. (2017a). Internal communication: Practices and implications. *Journal of Indian Management*, 14(3), 103-113.
- Walden, J., Jung, E. H., & Westerman, C. Y. K. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the millennial generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 73-89. Doi: 10.1080/1062726x.2017.1329737.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), pp. 246-254. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.017.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. Doi: 10.1108/13563280710744847.
- White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84. Doi: 10.1080/10627260903170985.
- Wollard, K. K. (2011). Quiet desperation: Another perspective on employee engagement. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 526-

537. Doi:10.1177/1523422311430942.