

**EFEITOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO ENGAJAMENTO DOS SERVIDORES DE
INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR**

SUZE KELY ARAGAO RIBEIRO
FUCAPE BUSINESS SCHOOL

GERCIONE DIONIZIO SILVA
FUCAPE BUSINESS SCHOOL

EFEITOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO ENGAJAMENTO DOS SERVIDORES DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR

1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 1990, as estratégias organizacionais têm passado por constantes mudança de paradigma (Ribeiro, Rossetto & Verdinelli, 2011). Nesse ínterim, essas estratégias têm se voltado para o ambiente interno da empresa, isto é, para o relacionamento da empresa com seus funcionários (clientes internos) (Cerqueira, Mainardes & Oliveira, 2018; Cerqueira & Mainardes, 2018; Santos & Mainardes, 2018). Destacam Mercali e Costa (2019) que o relacionamento entre funcionários (engajamento) tem ganhado destaque nos estudos sobre estratégia organizacional, face a importância dos fenômenos emocionais dos trabalhadores para o desempenho das empresas.

Dentre o conjunto de setores, cujo engajamento entre funcionários é importante, pode-se destacar a educação, pois tem papel fundamental no desenvolvimento econômico e social de um país (Noletto & Oliveira, 2019). Para Kobernovicz e Stefano, (2020), Pereira e Lopes, (2019), o engajamento dos servidores de instituições de ensino foi resultado de sua percepção quanto à significância do seu trabalho para a sociedade. Contudo, Andrade (2020) menciona que no serviço público a dissociação dos valores do indivíduo com os da organização pode gerar incompatibilidade entre expectativas do servidor com a política organizacional da instituição, induzindo a uma baixa satisfação no trabalho e falta de engajamento no trabalho por parte do servidor. Nos trabalhos desenvolvidos por Santos et al. (2017), Azevedo e Mendes (2019) e de Cruz e Aguiar (2020), face à importância dos resultados nas instituições de ensino para economia, indicaram a necessidade de maiores estudos especificamente no que tange os efeitos da comunicação interna.

Notadamente, a comunicação interna exerce um importante papel nas organizações, tais como as Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES), pois pode interferir no engajamento dos funcionários e, conseqüentemente, na sua produtividade (Azevedo & Mendes, 2019). Nesse sentido, Cerqueira *et al.* (2018) e Mainardes, Rodrigues e Teixeira (2019) destacam que conhecer o papel da comunicação interna é pré-requisito para a eficácia organizacional, haja visto que a satisfação do cliente interno (servidor) reflete na satisfação do cliente externo (sociedade). Na visão de Silva, Góis e Oliveira (2009), conhecer o funcionário e criar um ambiente favorável à troca de informações entre a organização e o público interno são pontos fundamentais para uma comunicação interna eficiente.

Todavia, Azevedo e Mendes (2019) ressaltam que a comunicação interna em instituições pública e privada são distintas devido a diferenças na natureza, estrutura e objetivos dessas organizações. Além disso, é importante destacar que pode haver distinção na comunicação descendente (de um superior para um subordinado), ascendente (de um subordinado para um superior) e horizontal (entre níveis hierárquicos equivalentes). Isso ocorre, pois a comunicação tende a fluir mais entre servidores e setores do que com os superiores (Jesus, Eberle, Matte, Chais, Olea & Ganzer, 2020).

Esse contexto suscitou o seguinte questionamento: De que formas o engajamento é influenciado pela comunicação interna de servidores das Instituições Públicas de Ensino Superior?

Entender como essas relações ocorrem é importante para um bom gerenciamento dos recursos humanos. Este gerenciamento, por sua vez, coaduna em servidores motivados e qualificados para o desempenho de suas atividades, frente às expectativas da sociedade que tem demanda mais qualidade dos serviços públicos prestados (Schikmann, 2010; Jesus *et al.*, 2020). Considerando que para apresentar alto desempenho no trabalho o servidor público deve estar engajado em sua atividade laboral (Andrade, 2020; Cruz & Aguiar, 2020) e que os servidores

desempenham papel crucial na obtenção de resultados da instituição, torna-se relevante compreender a relação dos trabalhadores e das empresas (Cerqueira *et al.*, 2018; Cerqueira & Mainardes, 2018; Santos & Mainardes, 2018).

Logo, observa-se que é de relevante entender o papel da comunicação no engajamento das atividades, pois essa comunicação desempenha um papel importante para o envolvimento dos funcionários nas atividades realizadas (Mainardes *et al.*, 2019). Além disso, a comunicação entre servidores gestores e não gestores pode afetar positivamente, a satisfação no trabalho nas carreiras de docente e técnico-administrativo em educação nas IPES (Santos, Moraes, Mainardes & Benevenuto, 2017; Santos & Mainardes, 2018).

Posto isso, buscou-se, no presente estudo, apontar a influência da comunicação interna sobre o engajamento no trabalho no setor público, mais especificadamente no ambiente das IPES, onde se tem servidores das carreiras de docente e de técnico-administrativo em educação. Além disso, foi apontado o papel mediador da satisfação no trabalho nessa relação. Face aos objetivos deste estudo, as análises foram realizadas a partir da modelagem de equações estruturais (Structural Equation Modeling – SEM), por Mínimos Quadrados Parciais (Partial Least Squares – PLS).

A contribuição prática desta pesquisa foi indicar a relevância da comunicação para melhorar as políticas de recursos humanos que beneficiem as relações interpessoais nas IPES. Também indicar o papel da comunicação interna para aumentar a satisfação e o engajamento no trabalho de servidores de IPES. Por fim, buscou-se também contribuir com a literatura de comunicação interna ao indicar o papel mediador da satisfação para a relação entre comunicação interna e engajamento no trabalho de servidores de IPES (Balakrishnan & Masthan, 2013; Kobernovicz & Stefano, 2020).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Engajamento no trabalho

Conforme exposto, a comunicação pode ser considerada um instrumento importante para melhorar as relações entre os profissionais da educação que precisam lidar em determinadas situações que envolvem as pressões advindas do setor educacional. Para criar uma imagem positiva da organização (Jesus *et al.*, 2020) e obter melhores resultados (Santos *et al.*, 2017), faz-se necessário desenvolver ações voltadas para o compartilhamento de informações organizacionais (Santos *et al.*, 2017). A interação entre servidores e instituição servirá como mecanismo para a construção de um vínculo do trabalhador com a organização e, consequentemente, induzi-lo ao desenvolvimento do trabalho com empenho (Jesus *et al.*, 2020; Azevedo & Mendes, 2019; Silva *et al.*, 2009).

Mainardes *et al.* (2019), Manalo, Castro e Uy (2020) e Andrade (2020) definem o engajamento no trabalho como o estado mental positivo e gratificante do colaborador, que, imbuído de energia e conectado a suas atividades, dedica-se mais ao trabalho. Segundo Mercali e Costa (2019) e Mainardes *et al.* (2019), o engajamento no trabalho pode ser caracterizado por vigor (alto nível de energia e de resiliência, pois mesmo em situações conflitantes, o indivíduo se esforça para alcançar suas metas), dedicação (por meio de entusiasmo, inspiração e orgulho, o indivíduo percebe significado em suas atividades laborativas) e absorção (concentração, foco e imersão no trabalho a ponto de não perceber o tempo passar quando trabalha).

Nogueira e Codato (2019), Jesus *et al.* (2020) e Fiorentin, Stefano e Santos (2020) mencionam a importância do engajamento dos líderes no processo e na promoção da comunicação interna, pois a percepção do funcionário de que suas opiniões são ouvidas pelo superior e serão incorporadas em seu trabalho afeta o seu engajamento (Balakrishnan & Masthan, 2013).

Conforme Fiorentin *et al.* (2020) e Mercali e Costa (2019), verifica-se que funcionários engajados são mais produtivos, desenvolvem melhor suas atividades profissionais e são

fundamentais para o alcance da eficiência organizacional. Esse ponto converge com a comunicação interna, que desenvolve um ambiente que integra e incentiva os funcionários a produzir com maior qualidade e a obter eficiência nos processos (Nogueira & Codato, 2019). Ratificando, Jesus *et al.* (2020) mencionam que um bom processo de comunicação interna proporciona maior empenho e engajamento do colaborador interno. Funcionários engajados têm maior envolvimento com a empresa e produzem com melhor qualidade (Fiorentin *et al.* 2020).

Ademais, Mainardes *et al.* (2019) consideram o engajamento como consequência da satisfação no trabalho. Segundo os autores, o engajamento dos funcionários pode levar à economia de escopo entre as atividades desenvolvidas na empresa, aumentando, assim, a produtividade. Conforme estudos de Balakrishnan e Masthan (2013) e Kobernovicz e Stefano (2020), o engajamento no trabalho é afetado diretamente pela comunicação interna e pela satisfação no trabalho (Mainardes *et al.*, 2019; Berdicchia & Masino, 2019)

2.2 Comunicação interna

A comunicação interna pode ser conceituada como o elo entre os objetivos da organização e de seus funcionários (Jesus *et al.*, 2020; Azevedo & Mendes, 2019; Silva *et al.*, 2009). Para Balakrishnan e Masthan (2013), a comunicação interna é definida pela comunicação formal ou informal que ocorre entre gerentes e funcionários de uma organização.

Segundo Jesus *et al.* (2020), a comunicação interna é uma ferramenta importante para alcançar os colaboradores. Ou seja, suas percepções e ações, diante das políticas adotadas pela administração e criar uma imagem positiva da organização. Os autores afirmam que, alinhando as informações da empresa com as ações dos funcionários, estes sentirão que seu trabalho é valorizado e terão melhor desempenho profissional.

Um processo claro de comunicação ocorrerá quando a organização emitir informações precisas e oportunas ao servidor, a fim de que a divergência entre as entregas esperadas com o efetivamente executado seja menor (Jesus *et al.*, 2020; Azevedo & Mendes, 2019). Todavia, Silva *et al.* (2012) e Jesus *et al.* (2020) afirmam que as organizações têm dificuldade em executar esse procedimento devido aos ruídos físicos, fisiológicos, psicológicos e semânticos.

É importante destacar que, por meio de uma boa comunicação interna, promove-se o engajamento e a motivação dos funcionários, levando-os a uma maior produtividade (Nogueira & Codato, 2019). Por outro lado, as distorções no processo de comunicação, que resultam em uma comunicação deficiente, podem gerar desarmonia no trabalho em equipe devido a interpretações conflituosas (Azevedo & Mendes, 2019).

Dessa forma, desenvolver ações voltadas para o compartilhamento das informações organizacionais, para o conhecimento dos problemas e para o desenvolvimento com transparência de soluções mais eficazes minimizará as interferências na troca de mensagens (Nogueira & Codato, 2019). Consequentemente, a implementação dessas ações trará maior engajamento dos funcionários e melhores resultados para a instituição pública (Santos *et al.*, 2017).

No trabalho de Balakrishnan e Masthan (2013) os autores buscaram evidências sobre os motivos da diminuição do engajamento dos funcionários do Aeroporto Internacional de Délhi, e concluíram que existia uma relação significativa e positiva entre comunicação interna e engajamento dos funcionários. Bem como Jesus *et al.* (2020) que concluíram que a comunicação interna tem impacto no comportamento e no desempenho das pessoas. Kobernovicz e Stefano (2020), por sua vez, apontaram relação direta e positiva entre motivação, satisfação e o engajamento no trabalho de servidores de IPES.

Balakrishnan e Masthan (2013) para medir a percepção dos funcionários sobre como a organização se comunica internamente utilizaram as seguintes variáveis: comunicação superior-subordinado (percepção do subordinado sobre o quanto é levado a sério pelo superior),

qualidade da informação (percepção do subordinado sobre o valor das informações que ele recebe do superior), oportunidades para comunicação ascendente (percepção do subordinado se suas opiniões são ouvidas pelo superior e se são incorporadas a seu trabalho) e confiabilidade da informação (percepção do subordinado sobre a confiabilidade das informações recebidas do superior).

Fiorentin *et al.* (2020) destacam estudos que comprovam a relação positiva entre o engajamento no trabalho e os relacionamentos interpessoais no ambiente laboral, indicando o efeito retroativo da comunicação. Assim sendo, presume-se que a relação positiva da comunicação interna no engajamento no trabalho será verificada nas IPES. Desta forma, propõe-se a primeira hipótese:

H1: A comunicação interna influencia positivamente o engajamento no trabalho dos servidores de instituições públicas de ensino superior.

Além disso, Santos *et al.* (2017) verificaram que a comunicação interna entre os colaboradores e comunicação interna entre gerentes foi significativa e positiva para o aumento da satisfação do trabalho em instituições públicas de ensino. Nesse sentido, Nogueira e Codato (2019) salientam que as estratégias de comunicação interna são importantes para a motivação, a satisfação e o engajamento dos colaboradores. Com a reestruturação e a ampliação da rede federal de ensino ocorrida nos últimos anos, Duarte, Teixeira e Sousa (2019) sugerem a realização de novos estudos sobre a satisfação dos servidores das instituições de ensino públicas.

Manalo *et al.* (2020) relata que a satisfação no trabalho está relacionada à comunicação entre funcionário, superior e com os colegas. Nogueira e Codato (2019) defende que a ineficiência dessa comunicação pode gerar retrabalho, baixa produtividade e insatisfação no trabalho.

No setor público, regido por legislações que são constantemente criadas, revogadas ou atualizadas, a gestão de pessoas tem importante papel na interlocução entre servidores (Moreira, Ferreira, Magalhães, Costa & Neto, 2019). Azevedo e Mendes (2019) destacam que na instituição de ensino pesquisada os servidores relataram dificuldades de comunicação interna, resultando em problemas na execução de suas tarefas. Moreira *et al.* (2019) ainda mencionam a dificuldade em se criar um ambiente motivador no setor público para manter os colaboradores satisfeitos. Além disso, os autores sugerem que a confiança entre gestores e colaboradores gera uma comunicação eficaz.

Pelo exposto, observa-se uma importante relação entre a comunicação interna e a satisfação no trabalho, tanto no âmbito das instituições públicas. Assim, se propôs a segunda hipótese:

H2: A comunicação interna influencia positivamente a satisfação no trabalho dos servidores de instituições públicas de ensino superior.

2.3 Satisfação no trabalho

O trabalhador interage mais com a empresa quando tem confiança que seus objetivos e interesses, profissional e pessoal, serão respeitados, protegidos e defendidos pela empresa e por sua chefia (Gounaris & Boukis, 2013). Assim manifestará mais satisfação no trabalho e aumento na produtividade (Manalo *et al.*, 2020). Andrade (2020) ratifica que essa percepção por parte do funcionário faz com que manifeste contentamento (satisfação) ou angústia (insatisfação).

Posto de outra forma, a satisfação no trabalho é o resultado da avaliação do funcionário sobre como o seu trabalho permite alcançar seus objetivos, necessidades e valores, conjuntamente com os da organização (Andrade, 2020). Se na instituição não houver uma boa comunicação interna, uma informação mal transmitida ou a falta de informação poderá levar o servidor a um estado de inquietação, insatisfação, sofrimento e influenciar negativamente sua

produtividade (Nogueira & Codato, 2019).

Mainardes *et al.* (2019) também apontaram que a satisfação no trabalho influencia positivamente o engajamento. Logo, compreender as necessidades de seus funcionários e criar medidas de valorização de seu trabalho e de suas interações são ações que podem gerar sucesso organizacional (Jesus *et al.*, 2020; Azevedo & Mendes, 2019; Silva *et al.*, 2009)

Para Manalo *et al.* (2020), a mola propulsora dos funcionários para obter bons resultados é o anseio em satisfazer suas necessidades no trabalho e, quanto maior o nível de satisfação, maior será o de engajamento. Portanto, para haver engajamento, faz-se necessário que o colaborador se sinta satisfeito com o trabalho desenvolvido (Kobernovicz & Stefano, 2020). Pode-se propor a terceira hipótese:

H3: A satisfação no trabalho influencia positivamente o engajamento no trabalho dos servidores de instituições públicas de ensino superior.

Jesus *et al.* (2019) mencionam que comportamento dos funcionários são decorrência da percepção que eles possuem do seu ambiente de trabalho. O sentimento positivo resultante dessa percepção pode gerar maior satisfação no trabalho, e por conseguinte maior engajamento. Diante do exposto, surge o questionamento se a relação da comunicação interna no engajamento no trabalho terá alguma alteração se o funcionário estiver mais satisfeito no ambiente de trabalho.

Hair, Gabriel e Patel (2014), Nascimento e Macedo (2016) e Bido e Silva (2019) relatam que na mediação uma terceira variável pode modificar a relação existente entre a variável independente e a variável dependente, ou seja, satisfação no trabalho (variável interveniente ou mediadora) pode influenciar a relação existente entre a comunicação interna (variável preditora ou independente) e o engajamento no trabalho (variável dependente).

Os trabalhos de Santos *et al.* (2017), Santos e Mainardes (2018) e Nogueira e Codato (2019) evidenciaram a relação positiva entre comunicação interna e satisfação no trabalho. Já nas pesquisas de Mainardes *et al.* (2019), e Kobernovicz e Stefano (2020), destacou-se a relação positiva entre satisfação e engajamento no trabalho. De modo similar, Manalo *et al.* (2020) demonstraram o impacto indireto da satisfação e o engajamento no trabalho. Os estudos de Balakrishnan e Masthan (2013) e Kobernovicz e Stefano (2020) evidenciaram relação positiva entre comunicação interna e engajamento no trabalho.

Posto isto, investigar o possível efeito mediador da satisfação no trabalho, poderá explicar melhor a relação entre comunicação interna e engajamento no trabalho. Desta forma, argumenta-se, que a satisfação no trabalho potencialmente pode mediar a relação entre comunicação interna e engajamento no trabalho, propõe-se a quarta hipótese:

H4: A satisfação no trabalho medeia a relação entre a comunicação interna e o engajamento no trabalho dos servidores de instituições pública de ensino superior.

2.4 Modelo Proposto

O modelo apresentado na Figura 1 sintetiza as relações apresentadas anteriormente.

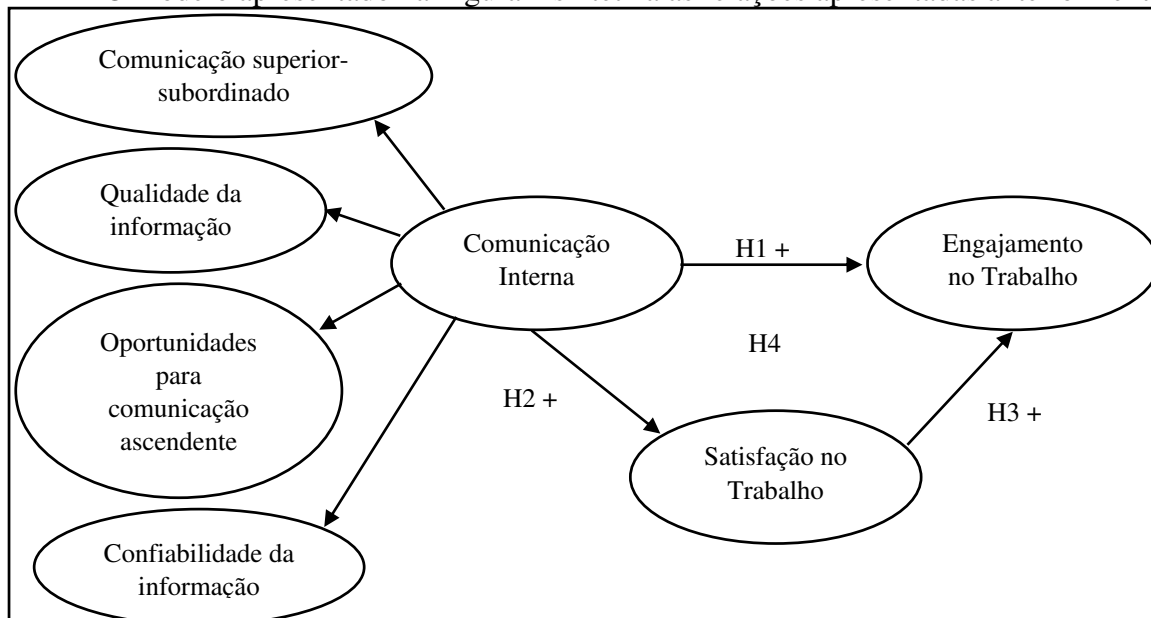


Figura 1: Modelo Proposto

Nota: (H4) A satisfação media a relação entre comunicação interna e engajamento dos servidores de IPES.

Fonte: Elaboração própria.

O modelo busca destacar que se a comunicação interna for desenvolvida de forma adequada, tende a influenciar positivamente na satisfação no trabalho (Santos *et al.*, 2017; Santos & Mainardes, 2018; Nogueira & Codato, 2019) e no engajamento no trabalho (Balakrishnan & Masthan, 2013; Nogueira & Codato, 2019; Fiorentin *et al.*, 2020). Já nas pesquisas de Mainardes *et al.* (2019), Pereira e Lopes (2019), Mainardes *et al.* (2019), Kobernovicz e Stefano (2020), Andrade (2020), Kobernovicz e Stefano (2020) e Manalo *et al.* (2020), menciona que há influência positiva da satisfação no trabalho sobre o engajamento no trabalho.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para analisar a relação entre comunicação interna e engajamento no trabalho e destacar o papel mediador da satisfação no trabalho nessa relação, foram realizados testes de hipóteses pautados na construção de um modelo estrutural, definido por meio da Modelagem de Equações Estruturais, com estimação por Mínimos Quadrados Parciais.

O campo de estudo desta pesquisa foi as IPES, que, segundo dados do INEP (2018), há 2.537 instituições de educação superior no Brasil, sendo 299 instituições públicas. A população do estudo compreendeu aos servidores das carreiras de docente e de técnico-administrativo da educação das IPES, algo em torno de 386 mil servidores ativos e inativos, segundo dados do INEP (2018).

No intuito de verificar se haveria necessidade de fazer ajustes no questionário, foi executado um pré-teste para a validação do conteúdo do instrumento de coleta dos dados. Após a validação do questionário, fora divulgado para os servidores pelos aplicativos Whatsapp e Telegram onde há grupos de gestão de pessoas com servidores de IPES de todo o país. Assim, o link do questionário foi enviado aos participantes desses grupos, que puderam encaminhá-lo para outros grupos de suas instituições. Além disso, o link foi publicado em redes sociais e disseminado por e-mail a potenciais respondentes.

Como instrumento de coleta de dados, elaborou-se, no Google Forms, um questionário autoadministrado. Após um texto introdutório explicativo, o questionário foi composto, inicialmente, por uma pergunta de controle da população-alvo, para verificar se o respondente está compreendido na população de servidores de IPES. Em seguida, o questionário apresentará 53 questões referentes aos construtos a serem pesquisados: comunicação interna, engajamento no trabalho e satisfação no trabalho. Foram incluídas perguntas sociodemográficas para identificar o perfil da amostra, como sexo, faixa etária, grau de escolaridade, renda pessoal, identificação da instituição e se o servidor exerce função ou cargo de confiança na instituição de ensino. Foi utilizada a escala Likert com cinco pontos utilizada para verificar o nível de concordância da população-alvo com as afirmações relacionadas aos construtos, sendo 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente.

A técnica de amostragem deste estudo foi a não-probabilística por acessibilidade, dada a dificuldade de alcançar toda população. A pesquisa foi realizada no período de 30/11/2020 a 25/02/2021. Ao todo, foram obtidas 510 respostas, das quais, após a análise do conjunto de dados, foram excluídas 32, finalizando um total de 478 observações válidas. A amostra utilizada no estudo apresentou as seguintes características demográficas: 96,65% Instituição Pública Federal de Ensino Superior, 37,66% dos respondentes foram da Carreira de Docente e 62,34% de Técnico-Administrativo, sendo 64,64% mulheres e prevalecendo titulação de Mestrado e

faixa etária entre 36 a 40 anos.

Para a validação dos construtos, utilizou-se o método de análise fatorial confirmatória, verificando se os indicadores adaptados para este estudo continuam representando os construtos propostos, por meio das cargas fatoriais, da variância média extraída (AVE), da confiabilidade composta (CR), do alfa de cronbach (AC) e da mensuração das validades convergente e discriminante dos construtos pesquisados.

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais, recomendada para verificar as relações entre variáveis endógenas e exógenas (Hair *et al.*, 2014; Nascimento & Macedo, 2016; Hair, Risher, Sarstedt & Ringle, 2019). Logo a seguir, foi realizado o teste de hipóteses, para verificar se as relações propostas foram significativas, incluindo observação do coeficiente de determinação (R^2) e da validade preditiva (Q^2), o tamanho dos efeitos utilizando-se do f^2 e p-valor para verificar o nível de significância das hipóteses testadas. Além disso, foi verificada a presença de multicolineariedade através do fator de inflação de variância (VIF).

Vale ressaltar que os critérios seguidos para a interpretação dos resultados são os expostos por Hair *et al.*, 2019. Para consumir o modelo de mensuração, é necessário esclarecer que as variáveis satisfação e engajamento trata-se de construto de 1ª ordem, enquanto comunicação interna reporta-se a um construto de 2ª ordem (Hair *et al.*, 2019). Portanto, utilizou-se a abordagem em dois estágios para validação do modelo de mensuração, iniciando com a realização da validação dos construtos de primeira através do carregamento das cargas fatoriais.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Análise de Componentes Confirmatória

4.1.1 Análise do Modelo de Mensuração das Variáveis Latentes de 1ª Ordem

Para a avaliação do modelo de mensuração das variáveis latentes de 1ª ordem procedeu-se com a análise das cargas fatoriais. Na primeira rodada, os indicadores ST03, ST04, CIS 4 e EM 02, CIS04 foram excluídos por demonstrarem carga fatorial menores que 0,708 conforme indicados pela literatura (Hair *et al.*, 2019).

Depois foi analisado a presença da validade convergente, validade discriminante e VIF. Foram constatados índices acima de 5 do VIF, que detecta a presença de multicolineariedade nos indicadores dos seguintes construtos, que foram excluídos: EN3, EN5, EN8; CIQ10 CIQ12; CIS01, CIS09, CIS10, CIS11, CIS12, CIS13, CIS14, CIS16, CIS17, CIS18 e CIS19. Atendendo assim todas as condições indicado por Hair et. al. (2019) para a validação do modelo de 1ª ordem, conforme tabela 1.

Tabela 1

Matriz De Cargas Fatoriais

Construtos	Cód.	Indicadores	Carga fatorial
Comunicação superior-subordinado	CIS2	Eu acredito que meu superior pensa que ele realmente me entende.	0.739
	CIS3	Eu acredito que meu superior pensa que eu o entendo.	0.818
	CIS5	Meu superior me faz sentir que as coisas que me diz são realmente importantes.	0.827
	CIS6	Meu superior me faz sentir à vontade para conversar com ele.	0.866
	CIS7	Meu superior expressa sua confiança em minha capacidade de realizar meu trabalho.	0.894
	CIS8	Meu superior me encoraja a trazer novas informações à atenção dele, mesmo quando essas novas informações possam ser más notícias.	0.841
	CIS15	Meu superior é realmente competente.	0.853
	CIS20	Eu sou livre para dizer ao meu superior que não concordo com ele.	0.841
	Qualidade da informação	CIQ1	Acredito que as pessoas nesta organização dizem o que querem dizer.
CIQ2		As pessoas da Direção dizem o que realmente querem dizer.	0.781
CIQ3		As pessoas na minha organização são incentivadas a serem realmente	0.775

		abertas e sinceras umas com as outras.	
	CIQ4	As pessoas na minha organização trocam informações e opiniões livremente.	0.805
	CIQ5	Eu sempre sou informado sobre o cumprimento das metas e objetivos organizacionais.	0.794
	CIQ6	Minha organização consegue recompensar e elogiar o bom desempenho.	0.700
	CIQ7	Eu recebo informações das fontes de minha preferência.	0.851
	CIQ8	Eu sou notificado com antecedência de alterações que afetam meu trabalho.	0.809
	CIQ9	Os requisitos de meu trabalho são especificados claramente.	0.807
	CIQ11	Eu estou satisfeito com o esforço da Direção em manter os servidores atualizados sobre os desenvolvimentos recentes relacionados ao bem-estar na organização.	0.828
Oportunidades para comunicação ascendente	CIO1	Minhas opiniões fazem a diferença nas decisões diárias que afetam meu trabalho.	0.928
	CIO2	Eu acredito que minhas opiniões têm influência real em minha organização.	0.918
	CIO3	Eu posso esperar que minhas recomendações sejam ouvidas e seriamente consideradas.	0.933
Confiabilidade da comunicação	CCC1	Eu acredito que as informações recebidas da Direção são confiáveis.	0.953
	CCC2	Eu acredito que as informações recebidas de meus colegas de trabalho são confiáveis.	0.919
Satisfação no Trabalho	ST1	Eu encontro alegria real no meu trabalho.	0.873
	ST2	Eu gosto mais do meu trabalho do que as pessoas em geral gostam do trabalho delas.	0.817
	ST5	Na maioria dos dias, eu estou entusiasmado com o meu trabalho.	0.925
	ST6	Eu me sinto bem satisfeito com o meu trabalho.	0.919
Engajamento no trabalho	EN1	Em meu trabalho, sinto-me repleto de energia.	0.911
	EN4	Meu trabalho me inspira.	0.856
	EN6	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	0.891
	EN7	Estou orgulhoso do trabalho que realizo.	0.840
	EN9	"Deixo-me levar" pelo meu trabalho.	0.821

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2021)

Continuando foram verificados os valores de AVE, cuja recomendação é de que sejam acima de 0,5. Observa-se que os construtos do modelo atingiram esse indicador refletindo na presença dessa propriedade (Hair *et al.*, 2019). A análise da CR foi mensurada analisando se todos os valores foram superiores a 0,70. Conforme demonstrado na tabela 2 tais indicadores se sustentaram como o recomendado (Hair *et al.*, 2019).

Verificou-se ainda, a presença da consistência interna avaliada pelo AC, conforme sugere Hair *et al.* (2019). Cita-se também que validade discriminante foi encontrada observando o critério recomendado por Fornell e Larcker (1981), conforme podemos verificar que este requisito foi cumprido observando a tabela 2.

Tabela 2

Validade Convergente e Validade Discriminante por Fornell e Larcker (1981)

	1	2	3	4	5	6
1 - Confiabilidade da Informação	0.936					
2 - Oportunidade para Comunicação Ascendente	0.585	0.926				
3 - Qualidade da Informação	0.461	0.725	0.791			
4 - Comunicação Superior-Subordinado	0.356	0.595	0.703	0.836		
5 - Engajamento	0.440	0.628	0.555	0.664	0.865	
6 - Satisfação	0.607	0.570	0.446	0.459	0.794	0.885
Variância Média Extraída (AVE)	0.877	0.858	0.625	0.699	0.747	0.783
Confiabilidade Composta (CR)	0.934	0.948	0.943	0.949	0.937	0.935
Alfa de Cronbach (AC)	0.862	0.917	0.933	0.938	0.915	0.906

Rho_A	0.906	0.920	0.940	0.944	0.918	0.909
--------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2021). Nota: Na diagonal encontram-se a raiz quadrada das variâncias médias extraídas, uma vez que quando esses valores são superiores às correlações entre os construtos (valores fora da diagonal), nota-se a existência de validade discriminante.

Utilizando-se de mais um indicador para avaliar a validade discriminante recorreu-se ao critério proposto por Henseler *et al.* (2014) mediante a mensuração do Rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT) em que é necessário que os valores seja até 0,85, e sendo até 0,90 o máximo permitido. Os resultados encontrados atenderam a essa exigência conforme demonstrada na Tabela 3.

Tabela 3

Validade Discriminante Racio Heterotrait – Monotrait Por Henseler *et al.* (2014)

	1	2	3	4	5	6
1 - Confiabilidade da Informação						
2 - Oportunidade para Comunicação Ascendente	0.645					
3 - Qualidade da Informação	0.481	0.775				
4 - Comunicação Superior-Subordinado	0.389	0.632	0.755			
5 - Engajamento	0.483	0.682	0.591	0.709		
6 - Satisfação	0.676	0.625	0.467	0.490	0.870	

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2021)

Com os resultados dos construtos de 1ª ordem atendendo todos os critérios, a partir de agora analisou-se a validação da variável de 2ª ordem comunicação interna.

4.1.2 Análise do Modelo de Mensuração da Variável Latente de 2ª Ordem

A avaliação da mensuração da variável de 2ª ordem se deu pela abordagem em duas etapas. Ou seja, após a validação dos construtos de 1ª ordem, abre-se colunas nas planilhas de dados para os carregamentos dos escores das variáveis que compõe o construto de 2ª ordem (Hair *et al.*, 2019). Depois da inserção dos dados dos escores das variáveis latentes de 1ª ordem, roda-se novamente o modelo, conforme Figura 02.

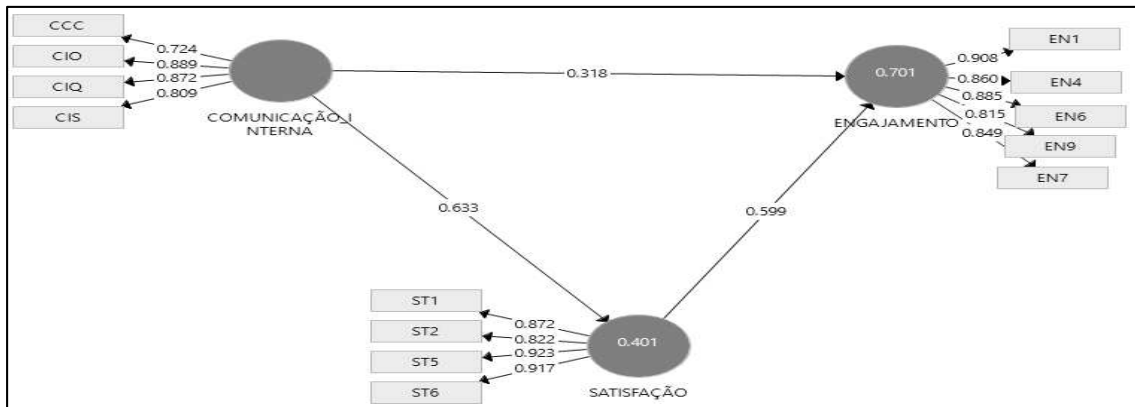


Figura 2: Avaliação de mensuração da variável latente de 2ª ordem

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2021)

Após esse procedimento, prosseguiu-se com a análise das cargas cruzadas, conforme o estabelecido e validado na Tabela 4 (Bido & Silva, 2019).

Tabela 4

Cargas Cruzadas

	Comunicação Interna	Engajamento	Satisfação
CCC	0.724	0.447	0.605
CIO	0.889	0.627	0.571
CIQ	0.872	0.552	0.447
CIS	0.809	0.660	0.461
EN1	0.645	0.908	0.719
EN4	0.546	0.860	0.695
EN6	0.645	0.885	0.628
EN7	0.606	0.849	0.812
EN9	0.567	0.815	0.574
ST1	0.594	0.632	0.872
ST2	0.571	0.705	0.822
ST5	0.532	0.729	0.923
ST6	0.544	0.758	0.917

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2021)

Em seguida, verificou-se a validade convergente e discriminante da variável latente de 2ª ordem com os demais construtos do modelo, conforme Tabela 5.

Tabela 5

Validade Convergente e Validade Discriminante - Critério Fornell e Larcker

	1	2	3
1 - Comunicação Interna	0.824		
2 - Engajamento	0.698	0.864	
3 - Satisfação	0.630	0.800	0.885
Variância Média Extraída	0.682	0.747	0.782
Confiabilidade Composta	0.895	0.936	0.935
Alfa de Cronbach	0.842	0.915	0.906
Rho_A	0.847	0.920	0.907

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2021)

Também foi constatada a presença da validade discriminante de acordo com o critério de Henseler *et al.* (2015) mediante o cálculo do Rácio Heterotrait Monotrait, ficando no limite do permitido, até 0,90, conforme observado na Tabela 6.

Tabela 6

Valiade Discriminante – Racio Heterotrait Monotrait

	1	2	3
Comunicação Interna			
Engajamento	0.791		
Satisfação	0.722	0.870	

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2021)

4.2 Análise do Modelo Estrutural

Foram testadas as hipóteses deste trabalho, utilizando a técnica da modelagem de equações estruturais com estimativa dos mínimos quadrados parciais, conforme Figura 3.

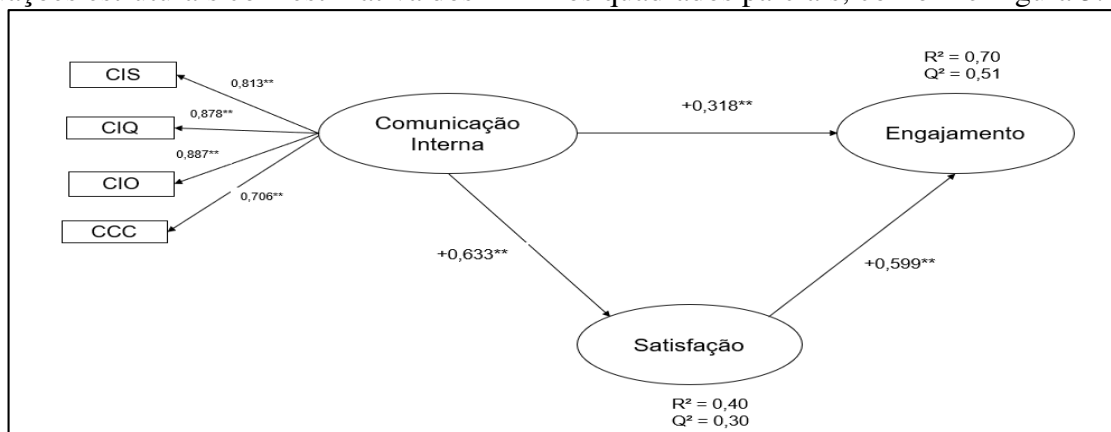


Figura 3: Modelo estrutural (teste de hipóteses)

Legenda: CIS: Comunicação Superior Subordinado; CIQ: Qualidade da informação; CIO: Oportunidade Ascendente para Comunicação; CCC: Confiabilidade da Informação

Nota: ** p-valor < 0,01; * p-valor < 0,05; R² -Coeficiente de determinação; Q² - Relevância preditiva.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2021)

Considerando os resultados, reporta-se que foram suportadas todas as hipóteses. Ressalta-se ainda que as relações dos construtos de 1ª ordem, CIS, CIQ, CCC e CIO para com o construto de 2ª ordem comunicação interna foram consideradas estatisticamente significativas (p-valor < 0,01).

Tabela 7

Efeitos Diretos e Indiretos e Construtos de Segunda Ordem

Efeitos diretos	Resultados		
	Hipóteses	Coeficientes	Valores de P
Comunicação interna -> Engajamento	H1	0.318	0.000
Comunicação interna-> Satisfação	H2	0.633	0.000
Satisfação-> Engajamento	H3	0.599	0.000
Efeitos indiretos	Resultados		
Comunicação Interna-> Satisfação-> Engajamento	H4	0.379	0.000
Construto de segunda ordem	Resultados		
Comunicação interna -> CCC		0.706	0.000
Comunicação interna -> CIO		0.887	0.000
Comunicação interna -> CIQ		0.878	0.000
Comunicação interna -> CIS		0.813	0.000

Nota: ** p-valor < 0,01; * p-valor < 0,05.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa (2021).

Posteriormente foi analisada a qualidade do ajuste do modelo através dos indicadores R², da relevância preditiva Q² e do tamanho dos efeitos f², conforme Tabela 8. Nessas perspectivas o R² da variável latente Engajamento explicou 70%, enquanto Satisfação explicou 40%, apresentando alto poder explicativo, classificados como substancial e moderado (Hair et.

al., 2019). Para a relevância preditiva indicada pelo Q^2 , considera-se que os resultados devem ser maiores do que zero, o que foi atingido no modelo estrutural conforme evidenciado na tabela 8. Para verificar o f^2 , Cohen (1988) classifica os efeitos como 0,02 fraco, 0,15 moderado e 0,35 grande, verificou-se que o tamanho dos efeitos variou entre moderado na relação comunicação interna e engajamento e grande nas relações comunicação interna e satisfação e satisfação e engajamento.

Tabela 8

Análise do Modelo de mensuração

Construtos	R²	Q²
Engajamento	0.701	0.514
Satisfação	0.401	0.305
Relações	f²	
Comunicação interna -> Engajamento	0.203	
Comunicação interna-> Satisfação	0.669	
Satisfação-> Engajamento	0.719	

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa (2021).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nos resultados da pesquisa infere-se que H1 foi suportada. A comunicação interna influencia positivamente o engajamento no trabalho dos servidores de IPES. Este resultado corrobora com o trabalho de Jesus *et al.* (2020) onde se observou que alinhando a comunicação interna aos objetivos da instituição com os interesses dos servidores, cria-se um sentimento de valorização do trabalhador e, conseqüentemente, à um melhor desempenho profissional. Assim, os fundamentos para uma comunicação interna não envolvem apenas o entendimento dos servidores de como a Instituição se comunica, mas também aos aspectos comportamentais relacionados à adaptação do servidor ao ambiente de trabalho (Balakrishnan & Masthan, 2013; Kobernovicz & Stefano, 2020)

A H2 propôs que a satisfação no trabalho é associada positivamente à comunicação interna foi suportada. Esse resultado sugere mais atenção ao impacto da comunicação interna na percepção dos servidores de que seus objetivos, interesses profissionais e pessoais estão em consonância com os objetivos institucionais, (Gounaris & Boukis, 2013; Andrade, 2020; Azevedo & Mendes, 2019; Nogueira & Codato, 2019). Portanto, entende-se que se trata de um trabalho integrado e comunicativo entre os profissionais da educação, o esforço direcionado a satisfação das pessoas no trabalho apresenta desafios em relação à importância da execução de ações interdisciplinares e de equipe, possibilitando aos servidores atendimento variados de suas necessidades (Moreira *et al.*, 2019).

A H3 que analisou a relação positiva da satisfação no trabalho sob o engajamento no trabalho dos servidores de IPES, também, foi suportada. Assim infere-se que um servidor satisfeito com seu trabalho se envolverá e se engajará mais para alcançar os resultados organizacionais, mesmo no ambiente público tendenciosamente burocrático onde as mudanças organizacionais, em prol da gestão de pessoas, são mais lentas e, por vezes, estressantes (Andrade, 2020; Kobernovicz & Stefano, 2020). Logo, desenvolver estratégias para a definição de medidas que melhorem o processo de satisfação no trabalho, aliando a busca de meios de erradicar os potenciais focos de conflitos, será uma fonte propulsora para que os servidores possam realizar suas atividades com mais vigor, dedicação e empenho

Por fim, a H4 sugeriu que a satisfação no trabalho medeia a relação entre a comunicação interna e o engajamento no trabalho dos servidores de instituições pública de ensino superior. Os resultados dessa hipótese indicam que realmente ocorreu essa mediação e de forma positiva. Ou seja, quanto melhor é a percepção positiva do servidor em relação a conciliação das ações desenvolvidas pela Organização com seus anseios maior será a satisfação no trabalho, tornando mais forte a relação do efeito direto e positivo da comunicação interna no engajamento no trabalho (Hair *et al.*, 2014; Nascimento & Macedo, 2016; Bido & Silva, 2019).

A instituição pública de ensino é um microcosmo, mas que, por seus objetivos e por sua especificidade, também gera problemas peculiares que provocam grandes desafios. A gestão deve ter o hábito de reunir os servidores, conversar sobre a importância de seu trabalho e oportunizar a melhoria das habilidades individuais, além de auxiliar e favorecer as condições necessárias de desenvolvimento pessoal e profissional. Minimizando os sentimentos negativos que repercutem desfavoravelmente nas atividades e ensejando menor índice de produtividade no desempenho profissional.

Tradicionalmente, as instituições de ensino preocupam-se muito mais com a comunicação professor-aluno, e que, apesar dessa relação constituir o âmago do processo educativo, ela depende de outras relações que interferem e condicionam essa relação. Então, é um desafio para todos que fazem parte da instituição identificar as variáveis que concorrem para criar um ambiente motivador no setor público. As questões conflituosas podem gerar no servidor, que muitas vezes se sente sobrecarregado, o sentimento de abandono por parte da gestão. Assim a comunicação interna é uma importante fonte de estratégia para as IPES. Pois pode influenciar diretamente no engajamento dos trabalhos e, conseqüentemente, levar a melhores resultados para a instituição.

6. CONCLUSÕES

A comunicação é essencial para garantir o nível de interação entre as pessoas e a organização, pois as relações interpessoais representam um processo fundamental em uma equipe. Nesse sentido, com base nos resultados apresentados nessa pesquisa, verificou-se a conexão da comunicação interna com a satisfação do servidor, desempenhando papel estimulador para a melhoria do desempenho.

Com base nas análises realizadas foi possível evidenciar as relações entre os construtos ora estudados. Desse modo, a presente pesquisa deixou, como contribuição teórica, evidências que a relação entre comunicação interna e engajamento no trabalho é mediada por satisfação no trabalho.

Nas instituições públicas de ensino superior as atividades são complementares, podem transformar-se numa única ação que rumo a concretizar o objetivo da instituição. Todas essas atividades são influenciadas por características pessoais, políticas, sociais e econômicas de todo o pessoal envolvido dos ambientes internos, externos e da interação entre estes dois ambientes. Por sua vez, com o desenvolvimento de estratégias que aumentem a satisfação no trabalho será possível gerar efeito positivo na comunicação.

Assim, valida-se a importância do aprimoramento do processo de comunicação interna, pois além de auxiliar na criação de um ambiente dinâmico e motivador, favorece para melhoria das condições necessárias de desenvolvimento pessoal e profissional. Esse processo depende essencialmente de como se alinham as diferenças individuais e institucionais visando maior entusiasmo e envolvimento dos servidores.

Apesar da importância dos resultados destacados, não foi possível destacar o efeito da insatisfação do servidor na relação entre comunicação interna e engajamento no trabalho. Além disso, face ao método de coleta de dados, o trabalho não contou com uma maior variabilidade da amostra o que pode induzir a um viés. Diante disto, seria interessante novas pesquisas para confrontar esses dados e tentar capturar uma amostra distribuída de forma mais homogênea entre regiões e instituições.

Por fim, é importante considerar os efeitos da crise economia e social ocasionada pelo coronavírus na percepção dos indivíduos. Destaca-se como pesquisa futura a análise dos efeitos do isolamento social e do trabalho remoto sobre a comunicação interna nas instituições públicas de ensino superior e as percepções dos servidores dessas mudanças e os efeitos em suas relações interpessoais no trabalho.

REFERÊNCIAS

- Andrade, D. C. T. de (2020). Work Engagement in the Public Service: A Multicultural Mode. *Journal of Contemporary Administration*, 24(1), 49-76.
- Azevedo, L. E., & Mendes, L. R. S. (2019). A percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna como ferramenta para a eficiência em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) de Minas Gerais. *Revista Húmus*, 9(25), 312-336.
- Balakrishnan, C., & Masthan, D. (2013). Impact of internal communication on employee engagement: a study at Delhi International Airport. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(8), 1-13.
- Berdicchia, D., & Masino, G. (2019). The ambivalent effects of participation on performance and job stressors: the role of job crafting and autonomy. *Human Performance*, 32(5), 220-241.
- Bido, D. de S., & Da Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536.
- Cerqueira, A. dos S., & Mainardes, E. W. (2018). Internal-market orientation and job satisfaction in the public sector: a case study of fire inspectors in Brazil. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 15, 143-160.
- Cerqueira, A. dos S., Mainardes, E. W., & Oliveira, J. L. B. de (2018). Dimensions of internal market orientation related to job satisfaction and appreciation in Brazilian healthcare service. *Journal of Health Management*, 20(3), 291-308.
- Cruz, A. C. S., & Aguiar, J. B. S. (2020). A comunicação interna na perspectiva dos servidores públicos. *Comunicação & Informação*, 23, 1-18.
- Duarte, R. L., Teixeira, A., & Sousa, L. G. de (2019). A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(3), 393-413.
- Fiorentin, B. E., Stefano, S. R., & Santos, J. S. de (2020). Engajamento no trabalho: análise bibliométrica da produção científica internacional. *Revista Gestão em Análise*, 9(1), 48-63.
- Gounaris, S., & Boukis, A. (2013). The role of employee job satisfaction in strengthening customer repurchase intentions. *Journal of Services Marketing*, 27(4), 322-333.
- Hair Jr, J. F., Gabriel, M. L. D. D. S., & Patel, V. K. (2014). Modelagem de equações estruturais baseada em covariância (CB-SEM) com o AMOS: orientações sobre a sua aplicação como uma ferramenta de pesquisa de marketing. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 44-55.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*. 2-24.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2018). Sinopse Estatística da Educação Superior 2018. Recuperado em 13 julho, 2020, de <http://inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>.
- Jesus, M. S., Eberle, L., Matte, J., Chais, C., Olea, P. M., & Ganzer, P. P. (2020). Internal communication in a healthcare provider and its influence on organizational engagement. *Brazilian Journal of Management & Innovation*, 7(3), 63-82.
- Kobernovicz, M., & Stefano, S. (2020). Engajamento no trabalho: uma análise do engajamento de servidores públicos estaduais de uma Instituição de Ensino Superior. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(1), 9-19.
- Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S. & Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313-1333.
- Manalo, R. A., de Castro, B., & Uy, C. (2020). The mediating role of job satisfaction on the effect of motivation to organizational commitment and work engagement of private secondary high school teachers in Metro-Manila. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9, 133-159.
- Mercali, G. D., & Costa, S. G. (2019). Antecedentes do engajamento no trabalho dos docentes

- de ensino superior no Brasil. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 20(1), 1-28.
- Nascimento, J. C. H. B., & Macedo, M. A. da S. (2016). Modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais: um exemplo da aplicação do SmartPLS® em pesquisas em contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 10(3), 289-313.
- Moreira, R. C., Ferreira, M. M. M. G., Magalhães, D. V., Costa, D. E. S., & Neto, L. R. F. (2019). Valorização e motivação: elementos que fazem a diferença na satisfação dos colaboradores da gestão pública. *Revista Valore*, 4, 588-599.
- Nogueira, G. F., & Codato, J. M. (2019). A influência da comunicação na produtividade das organizações. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 20(1), 63-82.
- Noletto, S. D. O. B., & Oliveira, J. F. de (2019). Estado, Educação Superior e universidade no Brasil: processos de reconfiguração em tempos de reestruturação do capital. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 35(2), 427-446.
- Pereira, A., & Lopes, D. (2019). Comprometimento e entrincheiramento organizacional e suas relações com o engajamento no trabalho: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino. *Desenvolvimento em Questão*, 17(48), 139-158.
- Ribeiro, R., Rossetto, C. R., & Verdinelli, M. A. (2011). Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. *Gestão & Produção*, 18(1), 175-192.
- Santos, Z. C. dos, & Mainardes, E. W. (2018). Satisfação no trabalho sob a perspectiva da orientação para o mercado interno de uma instituição de ensino pública: docentes x administrativo. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 11(3), 20-40.
- Santos, Z. C. dos, Moraes, R. M., Mainardes, E. W., & Benevenuto, J. M. N. (2017). Orientação para o mercado interno no serviço público de ensino. *Revista Organizações em Contexto*, 13(26), 291-310.
- Schikmann, R. (2010). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. *Escola Nacional de Administração Pública - ENAP*, 11-28.
- Silva, T. E. R., Góis, I. da R. & Oliveira, J. C. de (2009). A má comunicação e os prejuízos da empresa. *Revista Eletrônica de Administração*, 8(15), 1-10.