



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022  
ISSN 2177-3866

## **MODELO RELACIONAL ENTRE FATORES DE COMUNICAÇÃO INTERNA E VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS: destaque para a comunicação afetiva e o papel do líder imediato**

**DENISE PRAGANA VIDEIRA**  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

# **MODELO RELACIONAL ENTRE FATORES DE COMUNICAÇÃO INTERNA E VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS: destaque para a comunicação afetiva e o papel do líder imediato**

## **INTRODUÇÃO**

O interesse sobre os vínculos organizacionais e suas diferenças (RODRIGUES; BASTOS, 2010) vem se destacando pela emergência do tema no contexto atual de flexibilidade e precariedade no trabalho. Sob o ponto de vista comunicacional, com o aumento da complexidade nas relações de trabalho nos dias atuais as produções científicas do campo da comunicação organizacional passaram a trazer uma perspectiva mais relacional da comunicação (MARQUES; MAFRA, 2018). Este trabalho buscou alinhamento entre a evolução dos estudos sobre comunicação no âmbito interno das organizações com os esforços que vêm sendo introduzidos no campo do comprometimento organizacional (RODRIGUES; BASTOS, 2010), ao introduzir novas linhas de pesquisa sobre vínculos organizacionais, como o entrincheiramento (RODRIGUES, 2010) e consentimento (SILVA, 2009).

O comprometimento organizacional é compreendido como vínculo de natureza afetiva (MOWDAY; PORTER; STEEERS, 1982). Já o vínculo do entrincheiramento organizacional envolve o fato do trabalhador se sentir preso à organização devido às perdas financeiras e profissionais associadas à sua saída (RODRIGUES; BASTOS, 2015); o consentimento organizacional, por sua vez, explica o vínculo do trabalhador com a organização por obrigação ou obediência ao superior imediato (SILVA; BASTOS, 2015).

Enquanto a produção teórica sobre vínculos organizacionais se encontra legitimada nas áreas da psicologia, administração e sociologia, ainda há muito por desenvolver e consolidar na área da comunicação organizacional. A expressão ‘comprometimento’ é usada frequentemente na bibliografia especializada em comunicação organizacional. Porém, estudo realizado no catálogo de teses e dissertações da Capes entre os anos de 2013 e 2018 e nos artigos da Revista *Organicom*, principal periódico do país no campo da comunicação organizacional e relações públicas, desde 2004, ano de sua criação, até 2018, evidenciou a precariedade teórica do campo da comunicação em relação ao tema dos vínculos organizacionais (VIDEIRA, 2021).

Diante do que foi apresentado, a pergunta que norteou a pesquisa pode ser apresentada da seguinte forma: ‘*Quais são os fatores relacionados ao processo de comunicação interna que influenciam os vínculos organizacionais (comprometimento, entrincheiramento e consentimento) entre trabalhadores e suas organizações empregadoras?*’. O objetivo foi propor e validar um modelo que relacionasse tais construtos a partir da percepção de profissionais de Comunicação Organizacional e funcionários de setores administrativos de quatro grandes organizações que atuam no Brasil. Para tanto, procedeu-se à investigação conceitual das temáticas, integrando-as a um modelo teórico-relacional. Em seguida apresentou-se a metodologia da pesquisa e os resultados do tratamento dos dados por meio da Modelagem de Equações Estruturais (SEM). As considerações finais encerram o artigo, consolidando a contribuição do estudo para o campo da comunicação organizacional.

## **REFERÊNCIAS CONCEITUAIS E MODELO RELACIONAL PROPOSTO**

A origem multidisciplinar da comunicação e o fato dos estudos sobre a comunicação no âmbito das organizações terem surgido de uma necessidade do mundo do trabalho, cujo modelo foi sustentado pela produção de publicações dirigidas aos públicos de interesse

específicos e pela necessidade de transmissão de informações (MARQUES; OLIVEIRA, 2015), fez emergir o viés funcionalista do campo, definindo a comunicação como instrumento de controle e gestão a serviço dos interesses organizacionais e enfaticamente denominado por Deetz (1992) de “colonização corporativa”. Para o autor, o trabalho da comunicação organizacional estava voltado a fomentar o discurso da alta direção sobre o papel que a organização deveria exercer na vida das pessoas.

A perspectiva informacional da comunicação cumpre o que Frederic Taylor (1970) apresentava como sendo a forma científica de administrar, ou seja, fazendo com que os objetivos da organização, definidos pela alta direção, fossem seguidos, sem se preocupar com o diálogo. Hallahan *et al.* (2007, p. 7, tradução nossa), em oposição a esta perspectiva, trazem a noção de que a comunicação estratégica é aquela que atua para que a organização alcance seu propósito enquanto ator social e reforçam que “a ênfase está na aplicação estratégica da comunicação para que a organização desempenhe seu papel como um ator social para promover sua missão”.

Pela conceituação de Hallahan *et al.* (2007), a comunicação estratégica deve atuar como constitutiva da organização. Essa concepção teve origem na Escola de Montreal (TAYLOR, 2005), que, na época, definiu a comunicação como organização e a organização como comunicação. Por essa vertente as organizações emergem de interações que ocorrem transversalmente, de baixo para cima, de cima para baixo e horizontalmente, o que significa que as organizações são produtos de processos contínuos de comunicação e de geração de sentido.

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

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

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

Em uma perspectiva funcionalista e transmissiva, a comunicação interna emerge como um conjunto de mensagens que circulam no contexto de uma dada organização, existindo

previamente às relações e geralmente determinada por processos organizacionais e gerenciais específicos (MARQUES; MAFRA, 2018).

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

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

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

Os vínculos que os indivíduos estabelecem com as organizações têm sido objeto de investigação de pesquisadores internacionais desde meados do século XX. Nesse contexto vínculo é compreendido como tudo aquilo que ata, liga ou aproxima dois objetos (RODRIGUES, 2011). Este artigo enfoca três padrões de vínculos que podem existir entre trabalhadores e suas organizações empregadoras: o comprometimento, o entrenchamento e o consentimento.

O comprometimento organizacional foi inicialmente conceituado por Monday, Porter e Steers (1982) a partir de uma perspectiva unidimensional que enfatizava a natureza afetiva do vínculo, definindo-o um estado de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização, levando-o a desejar manter-se nela como membro.

No início dos anos 1990, Meyer e Allen (1991) propuseram o modelo tridimensional desse vínculo, definindo-o com um estado psicológico de ligação dos indivíduos com a organização a partir de três bases distintas. Essas bases foram definidas como Afetiva, Normativa e de Continuação (calculativa ou instrumental). Segundo os autores, os indivíduos comprometidos afetivamente permanecem na organização porque desejam; os indivíduos comprometidos instrumentalmente permanecem porque precisam; e os que são comprometidos normativamente se mantêm na organização por se sentirem obrigados ou em débito com ela.

Apesar da perspectiva tridimensional do comprometimento ter pautado a produção científica da área durante algumas décadas, o esquema proposto por Meyer e Allen (1991) não obteve consenso entre autores da área por envolver problemas conceituais e empíricos que apontaram para a ambiguidade e imprecisão do construto. No Brasil, Rodrigues e Bastos (2010) analisaram criticamente o modelo tridimensional, abrindo a discussão para o fato de que as três bases são, na realidade, vínculos do indivíduo com a organização, gerados por antecedentes distintos e com impactos diferentes no comportamento no trabalho.

Algumas pesquisas, em conjunto, sugeriram a retomada de uma definição mais restrita do construto comprometimento organizacional, voltando a compreendê-lo como vínculo unidimensional a partir da proposta inicial de Monday *et al.* (1982). O comprometimento organizacional passou a ser definido como um vínculo exclusivamente afetivo e manifestado pela crença e aceitação dos valores e normas, esforço em prol dos objetivos estabelecidos e contribuição ativa para o alcance de metas organizacionais. A escala do comprometimento como vínculo exclusivamente afetivo foi validada no Brasil por Bastos e Aguiar (2015).

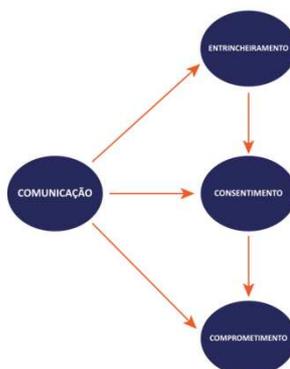
Rodrigues (2010) propõe o conceito teórico do entrincheiramento organizacional alicerçada nos estudos de Becker (1960) e Mowday, Porter e Steers (1982). Rodrigues (2010) explica que a transposição do conceito de entrincheiramento para o contexto organizacional representa a busca do indivíduo pela “trincheira” na organização, como uma forma de proteção, segurança, garantias de estabilidade, manutenção de seu *status quo* e fuga de outras perdas associadas à sua saída. Nesse sentido, o vínculo de entrincheiramento estabelecido entre indivíduo e organização não inclui desejo, mas sim necessidade. A escala do entrincheiramento organizacional foi desenvolvida e validada por Rodrigues e Bastos (2015).

O construto consentimento organizacional surgiu na literatura da sociologia do trabalho que aponta que as relações entre empregador e empregados são estabelecidas no cerne de vínculos de autoridade, descartando elementos afetivos e psicológicos. O termo consentimento deve ser utilizado para tratar o vínculo entre o trabalhador e a organização privilegiando, exclusivamente, a relação de subordinação que se estabelece entre empregador e empregado. O vínculo do consentimento possui escala proposta e validada por Silva e Bastos (2015).

De acordo com Deetz (2001), é possível conceituar e estudar a comunicação por meio de três dimensões. A primeira focaliza o desenvolvimento da comunicação organizacional como uma especialidade dos departamentos de Comunicação. A segunda foca na comunicação como um fenômeno que existe nas organizações e se reduz ao estudo sobre transferência de informações. A terceira apresenta a comunicação como constituinte das organizações, ou seja, a comunicação seria a forma como uma organização pode ser descrita.

Entendendo que os processos comunicacionais, na prática, atuam nas três dimensões apresentadas por Deetz (2001), ou seja, a que é representada por uma área especializada em comunicação, a representada pela função dessa área em termos informacionais e a dimensão responsável pela produção de sentido, a Figura 1 apresenta o que, idealmente, se buscou estudar sobre de que forma a comunicação pode influenciar o vínculo do comprometimento, a partir de uma análise conjunta sobre como se dá a influência sobre os vínculos consentimento e entrincheiramento.

Figura 1 – Estrutura conceitual da influência entre a comunicação e os vínculos organizacionais



Fonte: Elaboração própria (2021)

A figura 1 tem a função de demonstrar que as práticas comunicacionais internas podem impactar diferentes vínculos organizacionais. Rodrigues e Bastos (2011) admitem que, mesmo entrincheirado, o trabalhador pode identificar-se com a organização e vincular-se afetivamente a ela. Silva e Bastos (2015) afirmam que o consentir também pressupõe que haja concordância autêntica em decorrência dos processos de identificação entre os valores individuais e organizacionais.

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

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

Segundo a evolução sobre o que de fato define o vínculo afetivo dos trabalhadores com suas organizações empregadoras, surge a noção de que estar comprometido revela sempre um aspecto positivo tanto para o indivíduo quanto para a organização, indicando tratar-se de um vínculo propiciador de motivação e prazer perante a organização empregadora. Já trabalhadores entrincheirados permanecem na organização devido às perdas associadas à sua saída, principalmente financeiras. O consentimento representa um vínculo que se baseia no atendimento às demandas organizacionais por meio da relação de obediência e subordinação ao líder imediato. Dessa forma, a possível relação entre esses construtos foi analisada por meio do percurso metodológico descrito a seguir.

## **PERCURSO METODOLÓGICO**

A metodologia empregada buscou analisar possíveis associações entre os processos comunicacionais internos e os vínculos organizacionais (comprometimento, entrincheiramento e consentimento). Trata-se de uma pesquisa exploratória e explicativa, pois combina as características de ambos os níveis de estudo. Para a consecução da pesquisa adotou-se a abordagem de métodos mistos sequenciais. Com a finalidade de atender às abordagens qualitativa e quantitativa da pesquisa, a coleta de dados foi executada em duas etapas, sendo uma relacionada ao método qualitativo e a outra relativa ao método quantitativo.

A unidade de análise foi a influência da comunicação sobre os vínculos organizacionais (comprometimento, entrincheiramento e consentimento). Participaram da pesquisa quatro organizações que atuam no Brasil, escolhidas pelo tipo de amostragem não probabilística, por acessibilidade ou conveniência (GIL, 1999). As unidades de observação foram os gestores de Comunicação e suas equipes de Comunicação Interna na etapa qualitativa e os trabalhadores dos setores administrativos das organizações da amostra para a etapa quantitativa. O perfil das organizações da amostra está descrito na Tabela 2.

Tabela 1 – Organizações da amostra

Organização	Tipo	Setor	Trabalhadores no Brasil	Trabalhadores do administrativo
1	Capital Privado/Multinacional	Agronegócios	7.000	480
2	Capital Misto/Nacional	Serviço Público	12.800	3.924
3	Capital Privado/Multinacional	Energia	920	303
4	Capital Privado/Multinacional	Varejo	40.000	4.000

Fonte: Elaboração própria (2021)

A etapa qualitativa foi necessária devido à inexistência de uma escala que pudesse avaliar a percepção interna sobre os processos comunicacionais nas organizações da amostra.

### APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A etapa qualitativa contou com a participação de 23 respondentes. Os quatro gestores são profissionais formados em Jornalismo, Economia e Marketing e têm idade média de 45 anos. Todos ocupam cargos executivos em suas respectivas organizações. As equipes de Comunicação Interna são constituídas por quatro a cinco profissionais, na sua maioria com formação em Comunicação Social e são responsáveis pela execução dos processos internos de comunicação das organizações da amostra.

Foram realizadas oito entrevistas, com o uso de roteiros semiestruturados, entre os meses de outubro e dezembro de 2020, perfazendo um total geral de 20 horas de gravação. Os dados obtidos nas entrevistas passaram pela técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011) e, com base no referencial teórico, originaram o questionário sobre de comunicação que deu origem à Escala de Comunicação Organizacional Interna (ECOI), formada inicialmente por seis construtos que, por sua vez, foram desmembrados em 36 assertivas (variáveis). Os seis construtos iniciais foram: Comunicação do Líder Imediato, Comunicação da Alta Liderança, Comunicação Afetiva, Comunicação Ligada aos Negócios, Comunicação Transmissiva x Comunicação Relacional e Comunicação em *Home Office*.

A segunda etapa da investigação foi quantitativa. Foi desenvolvido um questionário estruturado composto de cinco partes: (i) dados sociodemográficos (identificação do setor da organização à qual o respondente pertencia, idade, gênero, escolaridade, nível hierárquico, tempo de casa); (ii) escala para avaliação da percepção dos trabalhadores sobre as práticas comunicacionais internas da organização, desenvolvida na etapa qualitativa; (iii) escala para avaliação do comprometimento organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015); (iv) escala para avaliação do entrincheiramento organizacional (RODRIGUES; BASTOS, 2015); (v) escala para avaliação do consentimento organizacional (SILVA; BASTOS, 2015).

O questionário foi disponibilizado em formulário online pela plataforma *Google Forms*, composto de 75 itens, além das perguntas sociodemográficas. Foram 36 assertivas sobre comunicação e 39 sobre os vínculos organizacionais. Esse questionário foi encaminhado por meio dos canais internos de comunicação das próprias organizações da amostra. A pesquisa ficou disponível do dia 14 de junho até o dia 13 de julho de 2021.

A amostra da etapa quantitativa foi composta por 401 respondentes. Verificou-se que a maior participação foi entre os trabalhadores da organização do setor de Agronegócios (29,7%), seguida da organização do setor de Varejo (26,7%), Energia (25,2%) e, por último, pela

organização do setor de Serviço Público (18,5%). Em termos de representação amostral por público total, a maior participação foi dos trabalhadores da organização do setor de Energia, alcançando 33,3% do total, seguida da organização do setor de Agronegócios, com participação de 24,7%. As outras duas organizações não tiveram representação significativa por público total: Varejo 2,6% e Serviço Público 1,8%.

A maioria dos respondentes se encontra na faixa etária entre 26 e 35 anos (36,7%), do gênero feminino (57,6%), com pós-graduação completa (42,6%), ocupando o nível de analista (38,2%). Houve quase um empate entre os que declararam estarem de um a três anos na organização (31,2%) e os que estão entre quatro e dez anos (30,2%).

Caracterizada a amostra, apresentam-se os procedimentos e resultados da modelagem de equações estruturais.

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

A utilização de técnicas estatísticas multivariadas (HAIR *et al.*, 2010) objetiva averiguar os efeitos potenciais de uma ou mais variáveis nas outras. Ao se testar a influência e a significância entre as variáveis que compuseram os construtos dos fenômenos comunicação, comprometimento, consentimento e entrincheiramento foi possível averiguar o tipo de associação (HAIR *et al.*, 2010) que melhor descreveria as inter-relações entre elas. O modelo testado nesse estudo foi do tipo exploratório, pois as relações que foram propostas não haviam sido testadas antes.

A Modelagem de Equações Estruturais (SEM) é um conjunto de procedimentos compostos por técnica estatística e modelo causal (KLINE, 2011). Hair *et al.* (2005) recomenda sua utilização quando um modelo comporta múltiplas relações de dependência inter-relacionadas, como as relações estudadas nesta pesquisa. A SEM facilita a descoberta e confirmação de relações entre múltiplas variáveis. O tipo de SEM aplicada a esta pesquisa foi a chamada PLS-SEM (Hair *et al.*, 2014) que é mais usada para estudos exploratórios como este.

Inicialmente, todas as escalas que compõem o presente estudo foram submetidas à Análise Fatorial Exploratória (AFE) que promoveu alterações no conjunto das variáveis inicialmente propostas (de 75 iniciais para 53). Quanto aos construtos, houve redução dos 11 iniciais para nove finais (na Comunicação Organizacional, de seis para quatro construtos; o Comprometimento Organizacional permaneceu unidimensional; o Entincheiramento Organizacional reduziu de três para dois construtos; e o Consentimento Organizacional dividiu-se em dois construtos).

Para melhor visualização dos resultados, a Tabela 2 apresenta o detalhamento da AFE, destacando os principais coeficientes alcançados por cada construto.

Tabela 2 – Coeficientes da Análise Fatorial Exploratória

Construto	Dimensões	Variáveis	Comunalidade	A. Cronbach	KMO	Variância
Comunicação Organizacional	Comunicação do Líder Imediato	CO1	0,722	0,907	0,941	64,235
		CO2	0,774			
		CO3	0,692			
		CO4	0,723			
		CO5	0,529			
		CO6	0,612			
		CO7	0,592			
	Comunicação Afetiva	CO13	0,622	0,869		
		CO14	0,652			
		CO15	0,716			
		CO17	0,584			
		CO18	0,652			
	Comunicação Engajadora	CO20	0,551	0,909		
		CO21	0,575			
		CO22	0,616			
		CO23	0,682			
CO25		0,650				
CO26		0,542				
CO27		0,612				
Comunicação em <i>Home Office</i>	CO30	0,664	0,759			
	CO31	0,655				
	CO33	0,617				
	CO34	0,738				
	CO36	0,645				
Comprometimento Organizacional	Comprometimento	CT37	0,735	0,960	0,943	70,379
		CT38	0,728			
		CT39	0,754			
		CT40	0,786			
		CT41	0,756			
		CT42	0,690			
		CT43	0,757			
		CT44	0,693			
		CT45	0,639			
		CT46	0,636			
		CT47	0,619			
Consentimento Organizacional	Subordinação	CS49	0,761	0,918	0,858	75,098
		CS50	0,806			
		CS51	0,835			
		CS52	0,814			
	Obrigação	CS53	0,654	0,851		
		CS54	0,609			
		CS55	0,777			
		CS56	0,752			
Entrincheiramento Organizacional	Arranjos Burocráticos Impessoais	ET63	0,832	0,735	0,890	66,397
		ET65	0,769			
	Limitação de Alternativas/Ajustamento à Posição Social	ET66	0,625	0,894		
		ET68	0,575			
		ET69	0,559			
		ET71	0,635			
		ET72	0,726			
		ET73	0,600			
ET74	0,654					

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Para a avaliação do modelo de mensuração, foram analisados os seguintes índices de ajustes do modelo: Validade Convergente (AVE) (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014); Validade Discriminante, seguindo os critérios de Chin (1998) e de Fornell e Larcker (1981); Alfa de Cronbach (AC) e Confiabilidade Composta (CC) (Hair *et al.*, 2014).

Foram excluídas três variáveis do construto ‘Limitação de Alternativas/Ajustamento à Posição Social’ (LAS). As variáveis excluídas foram as ET66, ET69 e ET74, por terem apresentado baixas cargas fatoriais no modelo. Dessa forma, o construto LAS ficou reduzido a quatro variáveis das sete iniciais no modelo ajustado.

A Tabela 3 apresenta os valores da qualidade de ajuste do modelo.

Tabela 3 – Qualidade de ajuste do modelo proposto (AVE, CC e AC)

<b>Construtos</b>	<b>Nº Variáveis observadas</b>	<b>AVE</b>	<b>Confiabilidade composta (CC)</b>	<b>Alfa de Cronbach (AC)</b>
<b>Comunicação Organizacional</b>				
CLI – Com. Líder Imediato	7	0,645	0,927	0,908
CA – Com. Afetiva	6	0,606	0,902	0,870
CE – Com. Engajadora	8	0,612	0,927	0,909
CH – Com. <i>Home Office</i>	3	0,681	0,865	0,764
<b>CT - Comprometimento Organizacional</b>	12	0,704	0,966	0,962
<b>Consentimento Organizacional</b>				
SUB – Subordinação	4	0,804	0,942	0,919
OBR - Obrigação	4	0,695	0,901	0,854
<b>Entrincheiramento Organizacional</b>				
LAS – Limitação de Alternativas/Aj. Posição Social	4	0,690	0,899	0,850
AB – Arranjos Burocráticos Impessoais	2	0,791	0,884	0,738

Fonte: dados da pesquisa (2021)

O modelo de mensuração deste estudo foi composto por nove construtos e um total de 50 variáveis observadas (VO). A análise dos valores de AVE demonstra que todos os construtos do modelo apresentaram valores acima de 0,50. Os construtos ‘arranjos burocráticos impessoais’ (AB), ‘comunicação afetiva’ (CA), ‘comunicação engajadora’ (CE), ‘comunicação em *home office*’ (CH), ‘comunicação do líder imediato’ (CLI), ‘comprometimento organizacional’ (CT), ‘limitação de alternativas/ajustamento à posição social’ (LAS), ‘obrigação’ (OBR) e ‘subordinação’ (SUB) permaneceram na modelagem.

Quanto à Confiabilidade Composta (CC) e Alfa de Cronbach (AC), todos os construtos alcançaram valores aceitáveis: valores acima de 0,70 para CC e acima de 0,60 para AC. Dessa forma, é possível afirmar que o estudo atingiu todos os índices recomendados para a mensuração da qualidade de ajustes, admitindo, portanto, que os resultados atestaram a validade convergente do modelo em questão (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014);

A próxima etapa constou da análise da Validade Discriminante (VD) do modelo, indicador que busca avaliar a independência entre os construtos. Seu valor é obtido por meio da raiz quadrada do valor da AVE (HAIR *et al.*, 2014). Esta análise visa demonstrar se os construtos verificam distintos aspectos do fenômeno estudado (HENSELER *et al.*, 2009).

A Validade Discriminante (VD) foi analisada seguindo dois critérios: o de cargas cruzadas (*cross loading*), proposto por Chin (1998), pelo qual se pode identificar valores mais elevados de cargas de um indicador em seu respectivo construto quando comparado com os valores carregados em todos os outros. Em seguida aplicou-se o critério de Fornell e Larcker (1981), por meio do qual compara-se as raízes quadradas das AVEs com as respectivas correlações de Pearson de seu respectivo construto. Os resultados apontam que o modelo desenvolvido apresenta validade discriminante em ambos os critérios (FORNELL; LARCKER, 1981; CHIN, 1998).

Garantida a validade discriminante do modelo, iniciou-se a análise do modelo estrutural. Seguindo as recomendações de Hair *et al.* (2014) e Ringle, Silva e Bido (2014), foram analisados o coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$ ), a mensuração da relevância preditiva ( $Q^2$ ) e a mensuração do tamanho dos efeitos ( $f^2$ ). A Tabela 4 apresenta os resultados desses testes.

Tabela 4 – Coeficiente de Pearson ( $R^2$ ), validade preditiva ( $Q^2$ ) e tamanho do efeito ( $f^2$ )

<b>Construtos</b>	<b><math>R^2</math></b>	<b><math>Q^2</math></b>	<b><math>f^2</math></b>
<b>Comunicação Organizacional</b>			
CLI – Com. Líder Imediato	0,000	0,487	0,487
CA – Com. Afetiva	0,399	0,220	0,445
CE – Com. Engajadora	0,670	0,395	0,499
CH – Com. <i>Home Office</i>	0,146	0,097	0,362
<b>CT - Comprometimento Organizacional</b>	0,582	0,392	0,644
<b>Consentimento Organizacional</b>			
SUB – Subordinação	0,074	0,056	0,652
OBR - Obrigação	0,169	0,108	0,492
<b>Entrincheiramento Organizacional</b>			
LAS – Limitação de Alternativas/Aj. Posição Social	0,000	0,477	0,477
AB – Arranjos Burocráticos Impessoais	0,023	0,015	0,338

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Pela definição de Cohen (1988), os construtos que foram classificados como efeito grande são: ‘comunicação afetiva’ (39,9%), ‘comunicação engajadora’ (67,0%) e ‘comprometimento’ (58,2%). Os construtos que se apresentaram como efeito médio foram a ‘comunicação em *home office*’ (14,6%) e a ‘obrigação’ (16,9%). Os construtos ‘arranjos burocráticos impessoais’ (2,3%) e ‘subordinação’ (7,4%) alcançaram o efeito pequeno e os construtos ‘comunicação do líder imediato’ e ‘limitação de alternativas/ajustamento à posição social’ apresentaram  $R^2$  igual a zero por serem construtos exógenos.

O indicador de Validade Preditiva ( $Q^2$ ) avalia o quanto o modelo se aproxima do que se esperava dele. Como critério de avaliação, devem ser obtidos valores maiores do que zero ( $Q^2 > 0$ ) (HAIR *et al.*, 2014). Ao analisar, portanto, os valores de  $Q^2$  apresentados na Tabela 5, é possível inferir que todos os construtos que compõem o modelo estrutural contribuem para a explicação do fenômeno em questão. Um modelo perfeito teria  $Q^2 = 1$ , demonstrando que o modelo reflete, sem margem de erro, a realidade (RINGLE; SILVA, BIDO, 2014).

O  $f^2$  avalia o quanto cada construto é útil para o ajuste do modelo. Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados, respectivamente, como pequenos, médios e grandes em termos de utilidade de cada construto para o ajuste do modelo (HAIR *et al.*, 2014). O cálculo para

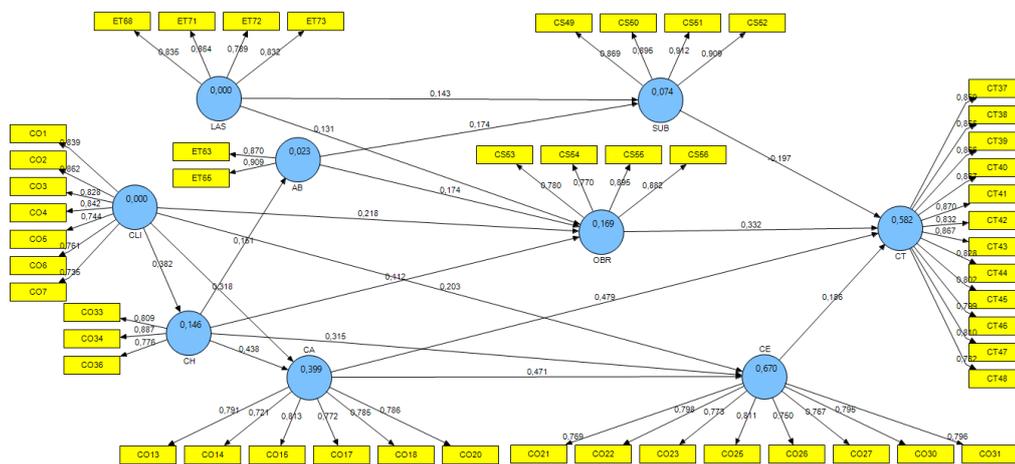
análise do  $f^2$  é feito pela razão entre a parte explicada pelo modelo e a parte não explicada (RINGLE; SILVA, BIDO, 2014).

Com relação à avaliação do efeito ( $f^2$ ), apenas o construto ‘arranjos burocráticos impessoais’ (0,338) apresentou efeito médio. Todos os demais apresentaram efeito grande, ou seja,  $f^2$  acima de 0,35: ‘comunicação afetiva’ (0,445); ‘comunicação engajadora’ (0,499); ‘comunicação em *home office*’ (0,362); ‘comunicação do líder imediato’ (0,487); ‘comprometimento’ (0,644); ‘limitação de alternativas/ajustamento à posição social’ (0,477); ‘obrigação’ (0,492) e ‘subordinação’ (0,652).

Na sequência realizou-se a interpretação dos coeficientes de caminho ( $\Gamma$ ). De acordo com Ringle, Silva e Bido (2014), a interpretação deste índice se dá assim como os betas ( $\beta$ ) das regressões lineares simples ou ordinárias.

A Figura 2 apresenta as relações que mantiveram índices estatísticos satisfatórios e validade nomológica do modelo estrutural ajustado.

Figura 2 – Modelo estrutural ajustado



Fonte: Dados da pesquisa (2021), saída do software Smart PLS 2.0

A Figura 2 apresenta o modelo estrutural finalizado com seus respectivos valores de regressão, os coeficientes de caminhos ( $\Gamma$ ). Cabe ressaltar que todas as regressões lineares presentes no modelo apresentaram valores significantes ( $p \leq 0,05$ ), calculadas por meio do teste *t* de *Student*. É possível também verificar que os valores das relações causais entre os mesmos podem ser positivos ou negativos. Valores positivos significam que as relações são diretamente proporcionais, o seja, à medida em que um construto aumenta o outro também aumentará. Valores negativos representam que os construtos são inversamente proporcionais.

A Tabela 5 traz as relações entre os construtos com base nos valores dos coeficientes de caminho ( $\Gamma$ ) e os valores do teste *t* de *Student* (hipóteses).

Tabela 5 - Valores dos coeficientes de caminho ( $\Gamma$ ) e teste *t* de *Student* do modelo ajustado

Relações causais	Coefficientes de caminhos	Teste <i>t</i>
Arranjos burocráticos -> Obrigação	0,174	3,190
Arranjos burocráticos -> Subordinação	0,174	3,067
Comunicação Afetiva -> Comunicação Engajadora	0,471	9,950
Comunicação Afetiva -> Comprometimento Organizacional	0,479	8,971

Relações causais	Coefficientes de caminhos	Teste t
Comunicação em <i>Home office</i> -> Arranjos Burocráticos	0,318	2,970
Comunicação em <i>Home office</i> -> Comunicação Afetiva	0,438	9,407
Comunicação em <i>Home office</i> -> Comunicação Engajadora	0,315	6,683
Comunicação em <i>Home office</i> -> Obrigação	0,112	2,023
Comunicação do Líder Imediato -> Comunicação Afetiva	0,318	6,549
Comunicação do Líder Imediato -> Comunicação Engajadora	0,203	4,797
Comunicação do Líder Imediato -> Comunicação em <i>Home office</i>	0,382	8,004
Comunicação do Líder Imediato -> Obrigação	0,218	4,276
Limitação de Alternativas / Aj. Posição Social -> Obrigação	0,131	2,657
Limitação de Alternativas / Aj. Posição Social -> Subordinação	0,143	2,292
Obrigação -> Comprometimento Organizacional	0,332	6,212
Subordinação -> Comprometimento Organizacional	-0,197	3,604

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O diagrama de caminhos ( $\Gamma$ ) avalia as relações causais entre os construtos. Sendo assim, de acordo com a Tabela 6, houve apenas um valor inversamente proporcional: o valor do coeficiente de caminhos (-0,197), entre o construto ‘subordinação’ e ‘comprometimento organizacional’, sendo, portanto, inversamente proporcionais. Os valores dos coeficientes de caminhos entre os demais construtos foram todos positivos, causando uma proporcionalidade direta.

Quanto aos valores de teste *t* de *Student* apresentados na Tabela 5, representam que a significância estatística daquelas regressões foi testada e todos os valores das 17 relações estão acima do valor de referência de 1,96 conforme pressuposto teórico (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Segundo os resultados obtidos, se confirma que a comunicação, por meio de seus processos internos, tem a capacidade de influenciar diretamente o vínculo do comprometimento organizacional, como também o vínculo do consentimento, por meio do construto ‘obrigação’.

Adicionalmente, os resultados finais dos testes estatísticos demonstraram que o vínculo do entrenchamento não teve participação destacada no modelo (das 18 assertivas iniciais somente seis se mantiveram ao final da modelagem), não apresentando relação com o vínculo do comprometimento. Quanto ao consentimento, este vínculo se manifestou de duas formas: como obrigação e como subordinação, as quais demonstraram graus opostos de influência no comprometimento.

De todos os achados que emergiram ao longo da trajetória metodológica, alguns se destacaram pela forte evidência científica que apresentaram a partir da metodologia empregada na pesquisa e no referencial teórico.

A primeira evidência é que a **comunicação do líder imediato** (CLI) demonstrou ser um fator de grande importância e força no processo de comunicação interna. Conforme Marques e Mafra (2013, p. 84), “falar em diálogo organizacional não significa ter que suprimir diferenças, dissensos e ações voltadas para interesses individuais”. Os autores consideram o diálogo não como uma ação voltada a harmonizar divergências e sim “como espaço efetivo de

trocas, de tratamento de problemas coletivos e de verificação conflitiva de uma pretensa igualdade entre os interlocutores – estes que, aliás, sempre se apresentam com distintos graus de assimetrias.

A participação destacada do líder imediato nos processos de comunicação corrobora com a pesquisa realizada por Heide *et al.* (2018) sobre o enfoque da comunicação como constituinte da organização (CCO), cujos resultados demonstraram que líderes de nível médio geralmente são muito apreciados por suas equipes.

O impacto da comunicação do líder imediato também tem sido tema de pesquisas realizadas no campo da administração, em que Bambacas e Patrickson (2008) concluíram que a comunicação clara e verdadeira por parte dos gestores promove o comprometimento.

A segunda evidência está relacionada à forte influência que a **comunicação afetiva** (CE) exerceu, de forma direta, sobre o comprometimento, demonstrando que ações de comunicação que promovam no trabalhador a percepção de respeito, identificação com valores organizacionais e o orgulho de pertencer têm alto potencial de gerar o vínculo do comprometimento.

A terceira evidência trazida pelas análises estatísticas é a maior influência, entre todas reveladas pelo teste *t* de *student*, da comunicação afetiva sobre a **comunicação engajadora** (CE), que, por sua vez, também exerceu influência no vínculo do comprometimento. Observando os valores do teste de coeficientes de caminho ( $\Gamma$ ), verifica-se que, estatisticamente, o aumento em 100% das ações de comunicação afetiva pode aumentar em 47,9% o vínculo do comprometimento. O mesmo raciocínio vale para a relação entre a comunicação engajadora e o comprometimento, porém em menor porcentagem: 100% a mais de comunicação engajadora pode resultar em 18,6% de aumento no vínculo do comprometimento.

A quarta evidência diz respeito à influência da **comunicação em home office** (CH) sobre a comunicação afetiva. Foi a segunda maior influência revelada pelo teste *t* de *Student*. O construto comunicação em *home office* surgiu das mudanças nos processos comunicacionais decorrentes da necessidade de afastamento social devido à crise sanitária da Covid-19.

O construto comunicação em *home office* evidenciou que os trabalhadores que foram afastados fisicamente dos escritórios a partir de março de 2020 entenderam que suas organizações estavam se empenhando para mantê-los informados a respeito das formas de contaminação com o vírus causador da Covid-19. As ações de comunicação em *home office* também impactaram a comunicação engajadora, explicada pela intensificação de notícias sobre a empresa durante o afastamento social, com o objetivo de minimizar a distância física. Em menor grau, a comunicação em *home office* influenciou ainda o construto obrigação (OBR), relacionado ao consentimento, e o construto arranjos burocráticos impessoais (AB), relacionado ao entrincheiramento. Tal ocorrência pode ser explicada pelo próprio período em que a pesquisa foi realizada (meses de junho e julho de 2021), caracterizado pelo aumento de incertezas e instabilidade nas relações de trabalho, em consequência dos impactos na economia brasileira.

A última evidência a se destacar é a única relação negativa que surgiu da modelagem de equações estruturais. O valor do coeficiente de caminhos entre o construto **subordinação** (SUB) e o construto do comprometimento (CT), oferece impacto negativo (-0,197), ou seja, o aumento do comportamento subordinação em 100% impacta negativamente o

comprometimento em 19,7%. Em outras palavras, quanto mais o vínculo de subordinação for estimulado junto ao trabalhador menos ele se sentirá afetivamente vinculado à organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação mostrou ter influência direta no vínculo do comprometimento dos trabalhadores, a partir de ações dialógicas, relacionais e promotoras de sentido. Destacam-se a forte influência dos líderes imediatos no processo comunicacional interno, ao atuarem como agentes comunicadores a partir do trabalho de apoio e capacitação exercido pelos responsáveis pela área de Comunicação, a influência direta da comunicação afetiva sobre o vínculo do comprometimento, a influência da comunicação afetiva sobre a comunicação engajadora - que por sua vez também apontou impacto direto no comprometimento -, além do baixo impacto do vínculo entrincheiramento entre os trabalhadores da amostra.

A modelagem de equações estruturais resultou em possíveis relações entre o consentimento e o entrincheiramento, as quais podem ser fontes para estudos posteriores. Também seria interessante aprofundar o entendimento sobre o porquê do vínculo consentimento ter se dividido em duas dimensões (subordinação e obrigação) a partir da análise fatorial exploratória (AFE), diferente da versão original da escala que se apresentava como unidimensional. Da mesma forma, outra questão teórica que surgiu se refere ao fato da escala de entrincheiramento ter sido validada com nove assertivas após a AFE, reduzindo-se para seis após a modelagem de equações estruturais (SEM). Além disso, pesquisas futuras poderão buscar entender as razões pelas quais a escala se dividiu em apenas duas dimensões e não em três como a escala original.

Observou-se que o vínculo do consentimento, pela dimensão subordinação (SUB), impacta diretamente o comprometimento, porém de forma negativa, ou seja, quanto mais a pessoa se encontra vinculada à organização por cumprimento de ordens, sem avaliação ou julgamento crítico, menos relação afetiva desenvolve com a organização. Já a influência da dimensão obrigação (OBR) é positiva para o comprometimento, e se revela pela aceitação de relações não equilibradas de poder e de regras e normas da organização. Trata-se de um achado que vale a pena ser explorado em pesquisas futuras uma vez que o próprio vínculo do comprometimento inclui a concordância com as normas e regras da organização, porém por questões de aceitação voluntária e não imposta.

O vínculo do entrincheiramento não ofereceu impacto no comprometimento de acordo com o modelo estrutural ajustado. Talvez isso seja reflexo da faixa etária da amostra, composta por trabalhadores entre 25 e 45 anos e pelo fato da maioria estar em início de carreira, assim como por não vislumbrarem melhores opções fora de suas organizações empregadoras.

Por outro lado, houve uma relação direta entre a comunicação dos trabalhadores em *home office* e o construto arranjos burocráticos impessoais, uma das dimensões do vínculo entrincheiramento, que ocorre quando o indivíduo tem receio de perder seu trabalho, ocasionando risco à sua estabilidade financeira. Igualmente, trata-se de uma evidência que merece ser compreendida com mais profundidade no momento em que o trabalho em *home office* se torna cada vez mais habitual para as empresas que perceberam ser possível manter essa modalidade sem perda para a qualidade do trabalho, e ainda trazendo ganhos em termos de corte de despesas com a presença dos funcionários nos escritórios ou com viagens.

## REFERÊNCIAS

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

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

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

CHIN, W. W. The partial least squares approach for structural equation modeling. *In*: MARCOULIDES, G. A. (Ed.). **Modern methods for business research**. London: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2nd ed. New York: Psychology Press, 1988.

DEETZ, S. Conceptual foundations. *In*: JABLIN, F; PUTNAM, L. (ed). **The new handbook of organizational communication**: Advances in theory, research, and methods, 2001. p. 3-46.

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

FERRARI, M. A. Relações Públicas: gestão estratégica de relacionamentos. *In*: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional estratégica**. São Paulo: Summus, 2016a. p. 139-159.

FERRARI, M. A. Relacionamiento: la clave para el diálogo corporativo. En Romero-Rodríguez, L.M. y Mancinas, R. (Ed.). **Comunicación Institucional y cambio social**. Sevilla: Egregius ediciones, 2016b. p. 65-82.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HALLAHAN, K.; HOLTZHAUSEN, D.; van RULER, B.; VERCIC, D.; SRIRAMESH, K. Defining Strategic Communication. **International Journal of Strategic Communication**, 1(1), 3–35, Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 2007.

HAIR, J. F.; *et al.* **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sage Publications, 2014.

HAIR, J. F. *et al.* **Multivariate data analysis**. 7. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2010.

HAIR J., J. F; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEIDE, M.; von PLATEN, S.; SIMONSSON, C.; FALKHEIMER, J. Expanding the scope of strategic communication: Towards a holistic understanding of organizational complexity. **International Journal of Strategic Communication**, v. 12, n. 4, 2018, p. 452-468.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *In*: **New challenges to international marketing**. Emerald Group Publishing Limited, 2009.

KLING, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: Guilford Press, 2011.

MARQUES, A.; MAFRA, R. A comunicação interna em contextos organizacionais e a criação de cenários de consenso. **Revista Comunicação Pública**, 13(25), 2018. p. 1-31.

MARQUES, A.; MAFRA, R.; OLIVEIRA, I. L. Configuração do campo da Comunicação Organizacional no Brasil: problematização, possibilidades e potencialidades. *In: Anais XXXVIII do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação* – Rio de Janeiro, RJ – 4 a 7/9/2015.

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

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

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

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing - REMark**, v. 13, n. 2, p. 54-73, 2014.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional. *In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs). Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2015, p. 107-120.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional: proposta de um novo vínculo indivíduo-organização. *In: ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TOLFO, S. R. (ed.). Processos psicossociais nas organizações e no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011. p.161-178

RODRIGUES, A. C. A. **Trabalhador entrincheirado ou comprometido? Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização**. Tese de Doutorado. Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2011.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: Uma Análise Crítica do Modelo Tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, 10, 2, jul-dez 2010, 129-144.

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

SILVA, E. E. C. **Consentimento organizacional: Uma proposta de medida do construto**. 2009 Dissertação (Mestrado em Psicologia). - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

TAYLOR, J. R. Engaging organization through worldview. *In: MAY, Steve; MUMBY, Dennis K. (Ed.). Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 2005, p. 197-221.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

VIDEIRA, D. P. Comprometimento organizacional na Comunicação Organizacional e Relações Públicas: análise do uso do conceito em publicações científicas. **Organicom**, ano 18, n 37 setembro/dezembro, 2021, p. 113-125.