

## **O olhar da comunicação sobre o fenômeno do comprometimento organizacional: reflexões e oportunidades<sup>1</sup>**

Denise Pragana Videira  
Universidade de São Paulo, São Paulo/SP

### **Resumo**

Este artigo tem por objetivo verificar como o comprometimento tem sido conceituado pelas áreas de comunicação organizacional e relações públicas no cenário organizacional contemporâneo. Foi realizada uma pesquisa empírica baseada na análise de artigos e trabalhos científicos em duas bases de dados. Os resultados apontam para a carência de definições em bases científicas para o fenômeno do comprometimento como vínculo organizacional afetivo, em contraste com o posicionamento de autores que afirmam que a comunicação pode fomentar o comprometimento de trabalhadores com suas empresas empregadoras. A pesquisa abre para o debate sobre a necessidade de estudos inter e transdisciplinares para explorar novas perspectivas teóricas e práticas do conceito comprometimento como vínculo afetivo em comunicação organizacional e relações públicas.

### **Palavras-chave**

Comunicação Organizacional; Relações Públicas; Comprometimento.

### **Introdução**

No atual ambiente organizacional, as relações entre os trabalhadores e suas empresas empregadoras estão em permanente mutação. Por um lado, as organizações continuam necessitando de pessoas comprometidas e que apresentem comportamentos desejáveis no ambiente de trabalho (assiduidade, dedicação, empenho extra, defesa da organização, entre outros). Por outro lado, os indivíduos perseguem seus próprios interesses, nem sempre correspondentes àqueles da organização, procurando cada vez mais realizar-se fora do trabalho tradicional (SENNETT, 2011).

Mas apesar das mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho (contratação por projeto, trabalho à distância na modalidade *home office* e incentivo ao empreendedorismo, por exemplo) que certamente alteraram o significado e a importância do trabalho na vida das pessoas, as organizações continuam sendo um foco importante do vínculo que o trabalhador estabelece com seu mundo profissional (BASTOS et al, 2013).

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT1) **Comunicação, ética e alteridades em processos relacionais de subjetivação e conflitos no ambiente organizacional**, atividade integrante do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

Com a intenção de manter o funcionário motivado e comprometido, as organizações criam incentivos por meio de políticas de gestão, recompensas financeiras, sociais e materiais, numa ótica de compartilhar seu sucesso com os indivíduos. Nesse enfoque, normalmente, as organizações têm buscado uniformizar os interesses humanos, por meio da pasteurização discursiva, da imposição de crenças e valores e da construção de um ideal imposto por uma espécie de política cognitiva, muitas vezes levada a cabo por esforços de comunicação organizacional. Porém, nem sempre buscando compreender como os funcionários estão assimilando esse possível compartilhamento de ideais (CURVELLO, 2010).

Um dos objetivos do presente artigo é trazer à discussão o conceito de comprometimento, uma vez que nos últimos anos o termo tem sido utilizado por autores de comunicação organizacional e relações públicas como uma estratégia para conseguir o compromisso do trabalhador com relação a um determinado objetivo que, ao ser alcançado, cumpriria apenas com os interesses da alta direção, deixando de fora a participação do trabalhador como interlocutor ativo na construção do processo de comunicação (CURVELLO, 2010; MARQUES; MAFRA, 2018).

A partir desta introdução, o artigo está dividido em três seções. No referencial teórico, serão apresentados os principais conceitos de comprometimento nos campos da Administração e Relações Públicas e como a comunicação vem sendo abordada no âmbito interno das organizações. Os procedimentos metodológicos apresentam o objetivo principal do artigo que é analisar, a partir de trabalhos acadêmicos pesquisados no catálogo de teses e dissertações da Capes e nos artigos da Revista *Organicom*, o uso (ou não) de conceitos de comprometimento como vínculo afetivo. As considerações finais visam estimular o debate junto aos comunicadores sobre a função da comunicação em tempos de desafios e de oportunidades.

### **Comprometimento organizacional: as abordagens conceituais**

As primeiras referências sobre o comprometimento como constructo foram desenvolvidas na língua inglesa com o emprego do termo *commitment*, sendo traduzido para a língua portuguesa como comprometimento. Nas décadas de 1960 e 1970 o tema começou a receber atenção dos pesquisadores do campo da Administração e Psicologia Social e, entre eles, destacamos os trabalhos de Etzioni (1961), Mowday, Steers e Porter (1982) e Meyer e Allen (1984). O que se configurou nessa etapa de desenvolvimento conceitual sobre o comprometimento foi um primeiro esforço visando delinear tal fenômeno, a partir de várias áreas do conhecimento, a fim de tentar conceituar o constructo que se encontrava difuso em diversas abordagens (BASTOS, 1993).

Barros (2007) revisou as alterações no contexto político e econômico mundial desde a Revolução Industrial e suas influências sobre o comportamento organizacional e constatou que, em meados do século XX, após um longo período de inexistência da gestão de pessoas, as organizações começaram a adotar estratégias ligadas à retenção de profissionais capacitados, motivadas pela tentativa de reduzir os custos de substituição de pessoal. Essa época é marcada pelo surgimento do conceito de comprometimento, seguido de estudos visando sua operacionalização e mensuração.

Contudo, a partir do final do século XX, com novas relações de trabalho estabelecidas, enxugamento das organizações e difusão do conceito de competências, a busca de permanência do empregado dá lugar, gradualmente, à necessidade de bons desempenhos, qualidade do trabalho e resultados em prol da organização. A pergunta que passou a direcionar os estudos sobre comprometimento é “o que faz o indivíduo permanecer na organização”? O “ser comprometido”, que estava associado à ideia de permanência, passa a incorporar a noção de contribuição ativa para a organização (BASTOS et al, 2013).

No campo da Administração, Mowday, Steers e Porter (1979) consolidaram a perspectiva afetiva do processo de identificação do indivíduo com a empresa. Definiram o constructo em três aspectos: forte crença nos objetivos e valores da organização, forte desejo de manter o vínculo com a organização e intenção de se esforçar pela organização.

Meyer e Allen (1991) propuseram um modelo tridimensional desse vínculo, cuja essência está na ideia de que o comprometimento pode ser expresso a partir de três naturezas distintas, representadas por três estados psicológicos ou bases: (i) afetiva, ou o desejo do trabalhador em permanecer e contribuir ativamente para a organização, devido a identificação e ao compartilhamento de valores; (ii) continuação ou instrumental, que traz a noção de permanecer em determinado curso de ação após o cálculo de alternativas, benefícios, investimentos e custos envolvidos no caso de afastamento da organização; e (iii) normativa, cuja origem está na norma de reciprocidade ou sentimento de dever advindo da internalização das normas organizacionais e da necessidade de retribuir o suporte recebido da organização.

Nesta época surgiram também no Brasil os primeiros estudos sobre o comprometimento desenvolvidos por Bastos (1992,1993). A partir de Bastos, os estudos passaram a ser referência indispensável da área no país e, além do conceito do comprometimento de base afetiva, dois novos conceitos foram propostos: o entrincheiramento organizacional (RODRIGUES, 2009) e o consentimento organizacional (SILVA, 2009).

O conceito de entrincheiramento foi proposto para o campo da Administração por Rodrigues (2009) e é definido como a tendência do indivíduo de permanecer na organização devido às

perdas associadas à sua saída, como benefícios, vantagens financeiras, investimentos no ajustamento ao cargo, redes de contatos, entre outras que restringem a percepção de alternativas de emprego que as supram (RODRIGUES; BASTOS, 2011). Já o conceito de consentimento organizacional é compreendido como a tendência do trabalhador a obedecer às demandas da empresa, personificadas por seus superiores. Silva e Bastos (2015) defendem que o cumprimento das ordens e normas, por parte do trabalhador, ocorre devido às relações de poder e autoridade que se estabelecem entre subordinado e superior, bem como por ele acreditar que a chefia sabe melhor o que deve ser feito.

Assim, o comprometimento com a organização, por muito tempo estudado em uma perspectiva tridimensional (MEYER; ALLEN, 1991), passa a ser abordado em sua essência unidimensional pelo campo da Administração como um elo entre o indivíduo e a organização, baseado no compartilhamento de valores, identificação e afeto, dentro do viés afetivo do constructo (RODRIGUES et al, 2013).

No campo das Relações Públicas o conceito mais difundido é o de Hon e Grunig (1999, p. 20), que definiram comprometimento como “a medida na qual uma das partes sente ou não que o relacionamento vale o dispêndio de energia para mantê-lo ou promovê-lo”. Os autores propuseram o comprometimento como um dos quatro indicadores de qualidade de relacionamentos organização/públicos. Os demais são: (i) reciprocidade de controle (grau em que organizações e públicos estão satisfeitos ou insatisfeitos com sua capacidade de influenciar o outro); (ii) confiança (a boa vontade de cada uma das partes em se abrir para o risco de participar de um relacionamento; e (iii) satisfação (medida na qual uma das partes se sente favorável ou desfavorável em relação à outra porque as expectativas positivas no relacionamento são reforçadas).

Mais recentemente, Hon (2005 p. 113), em artigo sobre as várias formas de avaliação das relações públicas, citando Meyer e Allen (1984), amplia a definição do comprometimento como base de avaliação de relacionamentos públicos positivos: “Comprometimento pode ser uma conexão emocional ou estar relacionado a buscar uma determinada linha de ação”.

### **A comunicação no âmbito interno das organizações contemporâneas**

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). Tal perspectiva, de natureza presumivelmente assimétrica e focada numa visão mais controladora do papel da comunicação com o público

interno, já não encontra eco no mundo corporativo contemporâneo, num contexto marcado por uma nova cultura do capitalismo e pela flexibilização das relações de trabalho (CURVELLO, 2010).

A “escola de relações humanas”, berço dos estudos sobre a gestão da comunicação organizacional (KUNSCH, 2009), prevê políticas e ações coordenadas e planejadas com a intenção de obter a integração entre organizações e trabalhadores como condição básica para a eficácia e para o alcance de resultados no processo produtivo. Curvello (2010, p. 78) ressalta que, no entanto, “são raros os casos em que essa almejada integração pareceu acontecer de fato, principalmente devido ao equívoco originário de pensar o ser humano como alguém cuja conduta é socialmente determinada”.

Tal argumentação está ligada à temática da humanização da comunicação (DEETZ, 2010) por meio da diferença e multiplicidade defendida por Mumby (2010) e concretizada por Marques e Mafra (2018) ao apresentarem a perspectiva relacional da comunicação em contraposição à perspectiva transmissiva. O Quadro 1 traz os principais elementos que, na visão dos autores, caracterizam as tensões entre as duas perspectivas.

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

### **Quadro 1: Perspectivas em conflito para apreender a comunicação interna**

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

A perspectiva transmissiva está em linha com a definição 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).

Pensar a comunicação no ambiente de trabalho além das técnicas de transmissão de informações significa, pela proposta de Marques e Mafra (2018), adotar a sua perspectiva relacional, dando a oportunidade do trabalhador participar como um interlocutor ativo no processo comunicacional. Conforme Mumby (2010, p. 20):

Abordar assuntos como liderança, satisfação do trabalhador, redes de informações, ambientes de comunicação etc reflete uma preocupação fundamental, mas muitas vezes não declarada, com a eficiência corporativa e a produtividade, sem maior envolvimento com aspectos mais humanos da vida organizacional.

Dessa forma, compreende-se o desafio que a comunicação organizacional tem diante de si como geradora de sentido para as pessoas que constituem as organizações. Tal desafio conta com estratégias comunicacionais contemporâneas baseadas em atividades de relacionamento e construção de sentido por meio de aparatos simbólicos que se materializam no propósito, nos valores e nos objetivos estratégicos das organizações, conforme asseguram Grunig, Ferrari e França (2011, p. 154):

As recentes abordagens veem a comunicação como um processo fundamentalmente bilateral, interativo e participativo em todos os níveis de alcance. Tal enfoque envolve a mudança paradigmática da orientação emissor/receptor para uma orientação mais dinâmica e complexa de significados construídos, segundo a qual todos os atores podem ser ativos e tomar iniciativas.

A Figura 1 buscou representar o ambiente organizacional contemporâneo, no qual emerge a necessidade de um olhar mais humano e relacional para a comunicação.



**Figura 1: Visão da autora sobre o ambiente organizacional contemporâneo**

Fonte: Elaborado pela autora

No modelo apresentado na Figura 1 os processos comunicacionais, que podem ser de natureza transmissiva e informacional e/ou de natureza relacional e de proximidade entre a empresa e seus funcionários (MARQUES; MAFRA, 2018), atuam na intercessão entre o universo organizacional e o universo dos trabalhadores, gerando representações que vão do concreto ao simbólico. Os objetivos gerais de cada um dos polos encontram-se numa relação de interdependência entre o que a organização almeja (a continuidade dos negócios) e o que o trabalhador almeja (sua sobrevivência e/ou auto-realização).

Observando por esta lente, realizar estudos sobre comprometimento no campo da comunicação organizacional numa perspectiva mais holística (MUMBY, 2010) se torna relevante no momento em que a convergência entre os objetivos estratégicos das organizações e dos profissionais que nelas atuam está presente na abordagem afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da empresa, gerando o vínculo do comprometimento (MOWDAY et al,1982; RODRIGUES et al, 2013; HON, 2005).

### **Procedimentos metodológicos**

Este artigo traz o resultado de um estudo reflexivo, descritivo e exploratório. Para dar respaldo científico à discussão proposta, realizou-se uma análise sobre como o constructo do comprometimento tem sido empregado em textos acadêmico-científicos das áreas de comunicação organizacional e relações públicas e quais são as referências teóricas que embasam os enfoques e proposições apresentados nos artigos selecionados.

A pesquisa contou com duas bases de dados: o catálogo de teses e dissertações da Capes e os artigos publicados na Revista *Organicom*<sup>2</sup>. Para a operacionalização da pesquisa os seguintes critérios foram adotados: a) definição do termo “comprometimento” como base para a revisão; b) presença do termo nas teses e dissertações do catálogo da Capes entre 2013 e 2018; c) presença do termo nos artigos publicados na Revista *Organicom*<sup>3</sup> de 2004 até 2018.

O termo aplicado à ferramenta de busca no catálogo da Capes foi “comprometimento”. Além da delimitação do período, aplicou-se também um filtro para o âmbito das Ciências Sociais Aplicadas, tendo a Comunicação como Área de Conhecimento, para analisar apenas os trabalhos desenvolvidos no campo da Comunicação.

No site da Revista *Organicom* também se utilizou o termo “comprometimento” na ferramenta de busca das 29 edições da publicação, desde 2004, ano de sua criação, até 2018. Foram

---

<sup>2</sup> A plataforma Capes só passou a oferecer acesso aos trabalhos completos em meio eletrônico a partir de 2013.

<sup>3</sup> Classificação Qualis-Capes A4, principal periódico do país no campo da comunicação organizacional e relações públicas.

encontrados 77 textos, entre eles um depoimento, quatro entrevistas, quatro resenhas e 68 artigos. Para fins desse estudo foram analisados apenas os 68 artigos.

Todos os documentos selecionados (teses, dissertações e artigos) foram analisados em quatro etapas de leitura: a) títulos, b) resumo, c) palavras-chave, d) texto completo. Essa análise meticulosa permitiu verificar a linha de pesquisa, o objetivo de cada texto e como o comprometimento era tratado em cada um dos documentos.

Foram criadas três categorias de análise dos textos: (i) comprometimento como palavra polissêmica de uso corrente (no sentido de: compromisso, prejuízo, esforço, lealdade a algo, responsabilidade e valor); (ii) comprometimento mencionado como ‘vínculo organizacional’, porém sem citação de conceitos e autores; (iii) comprometimento como ‘vínculo organizacional’ baseado em definições e autores referenciais.

No catálogo da Capes foram encontrados 18 estudos, sendo cinco teses e 13 dissertações que obedeciam aos critérios definidos e que pertenciam às áreas da Comunicação Organizacional, Jornalismo, Publicidade e Semiótica. Somente a tese de Amaral (2018) empregou o comprometimento no sentido de vínculo organizacional em interface com a comunicação, com embasamento científico, usando teorias e autores para justificar o conceito. O termo comprometimento constava tanto no título quanto nas palavras-chave. Trata-se de uma tese de doutorado finalizada em 2018 que apresentou as interfaces entre comunicação e comprometimento organizacional no âmbito das cooperativas (AMARAL, 2018) com o objetivo de analisar a relação cooperativa-cooperado a partir do campo da comunicação, da cultura e do grau de comprometimento dos associados em relação ao empreendimento.

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

Um dos exemplos do emprego do termo comprometimento em seu sentido corrente foi a dissertação de Gontijo (2014), da linha de pesquisa teorias e tecnologias da comunicação da Universidade de Brasília, que trata do tema neurose da felicidade na propaganda. A palavra comprometimento foi empregada no sentido da promoção do ‘envolvimento’ com valores e instituições presentes em campanhas publicitárias que propagam a ideia da troca do consumo pela felicidade. A autora estudou o termo *neurose feliz* como reflexo do comprometimento



(no sentido de ‘envolvimento’) de multidões à prática de atitudes supostamente “positivas”, otimistas, e que seriam a chave para essa felicidade, incitada por fontes de informações, como revistas, jornais, programas de TV irreverentes, telejornais, telenovelas e publicidade.

Outro exemplo é a dissertação de Stocker (2013), na linha de pesquisa mediações e representações culturais e políticas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul sobre representações de infância em anúncios de bancos. O termo comprometimento foi empregado pela pesquisadora como uma das palavras chave para designar ‘ethos discursivo sobre futuro’, para mostrar como instituições bancárias têm trabalhado seus discursos publicitários sobre a importância do investimento para o alcance de um futuro seguro com o emprego de palavras como preocupação, responsabilidade e comprometimento (no sentido de ‘compromisso’).

A Tabela 1 traz os detalhes da análise dos documentos do catálogo da Capes.

<b>Emprego do termo comprometimento</b>	<b>Nº de textos selecionados</b>	<b>%</b>
<b>Como vínculo Organizacional</b> - com base científica do campo da Administração e/ou Relações Públicas	1	5,5%
<b>Como vínculo Organizacional</b> - sem base científica e sem menção de conceitos e teorias	0	0%
<b>Como sentido polissêmico</b> - uso do termo comprometimento no senso comum	17	94,4%
<b>Total dos artigos analisados</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Tabela 1 – Análise do Catálogo de Teses e Dissertações da Capes**

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa no catálogo de teses e dissertações da Capes, entre 2013 e 2018

Não foram encontrados trabalhos em que o termo comprometimento tenha sido empregado no sentido de “vínculo organizacional sem embasamento científico”.

A outra fonte de produção científica no campo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas empregada na pesquisa foi a Revista *Organicom*, em suas 29 edições. Do total dos 68 artigos selecionados, constatou-se que apenas quatro (5,9%) referendavam o comprometimento por meio de conceito científico, seja como vínculo organizacional, a partir de referências dos autores do campo da Administração e Psicologia, como Meyer e Allen (1991) e Rodrigues et al. (2013), seja como um dos fatores do relacionamento organizacional

com base em autores do campo das Relações Públicas, como Hon e Grunig (1999) e Hon (2005). A Tabela 2 apresenta a análise dos artigos selecionados na Revista *Organicom*.

<b>Emprego do termo comprometimento</b>	<b>Nº de textos selecionados</b>	<b>%</b>
<b>Como vínculo Organizacional</b> - com base científica do campo da administração e relações públicas	4	5,9%
<b>Como vínculo Organizacional</b> - sem base científica e sem menção de conceitos e teorias	8	11,8%
<b>Como sentido polissêmico</b> - uso do termo comprometimento no senso comum	56	82,3%
<b>Total dos artigos analisados</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

**Tabela 2 – Análise dos artigos selecionados da Revista *Organicom***

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa nas edições da Revista *Organicom*

Os temas abordados pelos quatro artigos que apresentaram o comprometimento com base científica variaram entre (i) mensuração da eficácia das relações públicas; (ii) análise de escala de relacionamento organizacional; (iii) gestão do relacionamento líderes-liderados; e (iv) apresentação de pesquisa sobre a relação entre informação, comunicação e comprometimento organizacional para o engajamento dos funcionários nos projetos de responsabilidade social. Desses quatro, apenas o último incluiu o termo comprometimento tanto no título como nas palavras-chave.

Três dos artigos basearam-se no conceito de comprometimento como um dos quatro indicadores de relacionamentos organizacionais com seus públicos propostos por Hon e Grunig (1999). O artigo de Hon (2005) traça um panorama dos itens relacionados à mensuração da eficácia das práticas das relações públicas. O termo comprometimento foi empregado como uma das variáveis usadas para avaliar relacionamentos organizacionais. O artigo traz referências de Grunig e Huang (2000) quando afirma que “comprometimento é a dimensão na qual as organizações e os públicos acreditam que o relacionamento merece dispêndio de energia para ser mantido e promovido”. E completa com uma referência a Meyer e Allen (1984) sobre o comprometimento como “uma conexão emocional ou estar relacionado a buscar uma determinada linha de ação” (HON, 2005, p. 113).

Bonfadini e Kirst (2007) analisaram a construção e a validação da escala de relacionamento organizacional, proposta por Bonfadini (2007). Os autores apresentam a validação de uma escala que resulta da integração de duas áreas do conhecimento humano, Relações Públicas e

Marketing. A escala, denominada de integrativa, é do tipo multi-itens, formada pelos constructos comprometimento, confiança, cooperação, poder e satisfação. O comprometimento é conceituado pelos autores como a medida na qual as partes sentem e acreditam que vale a pena gastar energia para manter e expandir o relacionamento (HON; GRUNIG, 1999), em duas dimensões: comprometimento contínuo, relativo a uma determinada linha de conduta, e comprometimento afetivo, de orientação emocional.

O artigo de Lima (2010), de natureza empírica, visou obter respostas para alguns questionamentos sobre a importância e a gestão dos relacionamentos por meio da comunicação dirigida para os resultados da ouvidoria. O autor cita o trabalho de Bonfadini (2006), que por sua vez, segue a definição de Hon e Grunig (1999) para o comprometimento como um dos indicadores de relacionamento de longo prazo. O artigo não apresenta evidência sobre o profissional ideal para a função de ouvidor, mas afirma que o mercado de ouvidoria depende de habilidades comunicacionais.

O quarto artigo, além de conceituar o comprometimento, incluiu o termo no título e nas palavras-chave. Nele, Fachinelli et al. (2013) apresentam uma pesquisa realizada no âmbito interno das organizações, com o objetivo de estudar a relação da informação e da comunicação com o comprometimento. Neste artigo o comprometimento com a organização é considerado como suporte para o engajamento dos funcionários das empresas em seus projetos de responsabilidade social. As autoras incluem o comprometimento como um dos temas cada vez mais presentes nas organizações por estar associado a diferenciais competitivos e, entre outras referências, citam Bastos (1994, apud Fachinelli et al, 2013, p. 184): “o comprometimento passou a significar um estado do indivíduo; um estado de lealdade a algo relativamente duradouro e que pode ser analisado através de sentenças que descrevem intenções, sentimentos, desejos”.

Os oito artigos selecionados na categoria “vínculo organizacional sem base científica do campo da administração e das relações públicas” discutiam a contribuição da comunicação na geração do comprometimento de funcionários com a organização, porém sem definição do constructo comprometimento ou referencial teórico para embasar o emprego do termo.

No grupo desses oito artigos destacamos dois trechos que mostram como o termo comprometimento foi utilizado e não definido: “*Observamos que a obtenção da participação foi uma tônica do projeto, com a conquista do **comprometimento** de várias áreas e níveis da organização. Estes aspectos reforçam a importância da participação das pessoas como sujeitos (participantes ativos) e não como objetos (passivos) no processo de construção do futuro, o que vinculamos ao modelo de comunicação baseado nos estudos culturais*”.

Verificamos que o artigo discutiu e analisou as contribuições da comunicação na gestão de mudanças em contextos empresariais e seu papel na obtenção do comprometimento dos funcionários. A palavra comprometimento foi mencionada no artigo de várias formas: 1) com o sentido de vínculo dos funcionários com os objetivos organizacionais, mas tal emprego não veio acompanhado de conceito ou definição científica; 2) uso no sentido de compromisso com o processo de mudança; 3) emprego do compromisso da liderança como indicador de sucesso do projeto; 4) uso no sentido de compromisso dos parceiros como indicador do sucesso do projeto. Porém, não há definições ou embasamentos para sustentar tais empregos.

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

Quanto aos demais 56 artigos, todos empregaram a palavra comprometimento utilizando o senso comum, com os seguintes significados: compromisso, caráter, identificação, valor, obrigação, responsabilidade e demais usos da linguagem cotidiana em diversos contextos (governança, mudança cultural, responsabilidade social, gestão de crise, entre outros).

### **Considerações Finais**

O objetivo do presente artigo foi trazer à discussão o conceito sobre comprometimento, uma vez que nos últimos anos o termo tem sido utilizado em artigos e publicações na área de comunicação organizacional e relações públicas, porém muitos deles sem a devida conceituação. Sabemos que a falta de referenciais teóricos na produção científica de um determinado campo de estudo pode ocasionar a sua fragilidade científica.

O resultado nos leva aos seguintes questionamentos: será que os pesquisadores da área de comunicação organizacional e relações públicas ainda não perceberam a importância de analisar a relação entre a comunicação e vínculos organizacionais à luz das teorias existentes?

Os comunicadores desconhecem os conceitos e teorias sobre comprometimento? Ou acreditam que é desnecessário descrever o conceito, uma vez que todos já dominam a definição de comprometimento?

Conforme apresentado, existe uma base consolidada de definições e constructos nos campos da administração e relações públicas que embasam projetos de pesquisa a respeito das relações entre os objetivos individuais e organizacionais que cercam o mundo contemporâneo. Porém, a pesquisa empírica que embasou o presente artigo apresentou um quase vazio conceitual, talvez porque o campo da comunicação organizacional seja ainda muito jovem. Provavelmente, a nova geração de pesquisadores, por meio de uma visão *inter, multi e transdisciplinar* possa fazer conexões entre os vários campos de conhecimento, já que a análise comportamental dos sujeitos requer um olhar holístico. Marques e Oliveira (2017, pg. 24) reforçam essa premissa ao dizerem que “quando a comunicação organizacional encoraja a interdisciplinaridade na área das Ciências Humanas ela contribui para fazer avançar o diálogo entre vários campos do saber, transformando os saberes em uma força coletiva”.

Aqui se encontra uma linha tênue e bastante importante para os comunicadores, que é entender a comunicação como um processo que é atravessado e tensionado por distintas lógicas e racionalidades (MARQUES; MAFRA, 2018, p. 2) e que são próprias das estruturas organizacionais que, em muitas ocasiões, dificultam o fluxo de interações simbólicas, articulações de diálogo e estratégias entre gestores e colaboradores. Desta forma, o entendimento do comprometimento como vínculo afetivo é vital para que campanhas e ações de comunicação sejam efetivamente verdadeiras produtoras de sentido aos indivíduos.

Sabemos que a comunicação atua como área meio e sua função é proporcionar significado aos colaboradores sobre as ações organizacionais e a grande questão é encontrar caminhos que mostrem essa contribuição de forma estruturada e embasada em conceitos científicos.

São constatações que oferecem oportunidades de pesquisas que abordem os novos arranjos de trabalho, a complexidade organizacional e as novas exigências da classe trabalhadora sob o viés da influência da comunicação como possível elemento impulsionador do comprometimento. Em tal abordagem, o comprometimento seria estudado como uma dimensão a serviço tanto das organizações quanto das liberdades individuais, respeitando os valores e significados do sujeito, e não somente como uma estratégia articulada pelos donos do poder para atingir seus objetivos de forma unilateral.

## Referências

AMARAL, M.P.S. **Interfaces entre Comunicação, Cultura e Comprometimento no fortalecimento do Capital Social em Cooperativas. Estudo múltiplo de casos.** Tese (doutorado). Programa de Pós-

Graduação em Ciências da Comunicação. Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2018.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalho com a organização, a carreira e o sindicato**. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia: Universidade de Brasília, 1994

BARROS, A. R. O. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão e intenção de permanência**. Dissertação de Mestrado. Univ. Federal da Bahia, Bahia, 2007.

BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A.; MOSCON, D. C. B.; SILVA, E. E. C.; PINHO, A. P. M.. **Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. In: **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia** [S.l: s.n.], 2013.

\_\_\_\_\_. **Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa**. **Revista de Administração de empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

\_\_\_\_\_. **A Psicologia no contexto das organizações: tendências inovadoras no espaço de atuação do psicólogo**. **Conselho Federal de Psicologia, Psicólogo brasileiro: construção de novos espaços**, p. 55-124, 1992.

BONFADINI, G. J.; KIRST, S. L. **A mensuração do relacionamento organizacional: construção e validação de uma escala oriunda de duas áreas do conhecimento humano**. **Organicom**, v. 4, n. 7, p. 178-197, 2007.

BONFADINI, G. J. **O relacionamento com públicos como estratégia de comunicação nas organizações**. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUC-RS, 2007.

\_\_\_\_\_. **O relacionamento das organizações com públicos: uma abordagem comparativa entre as relações públicas e o marketing de relacionamento**. **UNirevista**, São Leopoldo (RS), Unisinos, v. 1, n. 3, jul. 2006. Disponível em: <[http://www.unirevista.unisinos.br/\\_pdf/UNIrev\\_Bonfadini.PDF](http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Bonfadini.PDF)>.

CATÁLOGO DE TESES E DISSERTAÇÕES DA CAPES. Disponível em <http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/> - acesso em 30 de maio de 2019.

CURVELLO, J. J. A. **Um olhar comunicacional sobre a autonomia e a interdependência nas relações de trabalho**. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010, p. 77-92.

DEETZ, S. **Politically attentive relational constructionism (PARC)**. **Distinctive qualities in communication research**, 2010, p. 32-52.

ETZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates**. [New York]: Free Press of Glencoe, 1961.

FACHINELLI, A. C. *et al.* **Informação, comunicação e comprometimento: um desafio para o engajamento do público interno**. **Organicom**, v. 10, n. 19, p. 170-183, 2013.

GONTIJO, Débora. **Ciência e publicidade: um projeto de neurose feliz**. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social na linha Teorias e Tecnologias da Comunicação) Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2014.

GRUNIG, J. E; FERRARI, M.A; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

\_\_\_\_\_.; HUANG, Y. H. **From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes**. In J. A. Ledingham and S. D. Bruning (Eds.), **Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations** (pp. 23-53). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2000.

HEIDE, M.; PLATEN, V. S.; SIMONSSON, C.; FALKHEIMER, J. **Expanding the Scope of Strategic Communication: Towards a Holistic Understanding of Organizational Complexity**. **International Journal of Strategic Communication**, 2018.

HON, L. C.; GRUNIG, J. E. **Guidelines for measuring relationships in public relations**. Gainesville, FL. **The institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation**. 1999.

- HON, L.C. O mosaico da avaliação em Relações Públicas. **Revista Organicom**, ano 2, n. 2, 2005.
- KUNSCH, M.M.K. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M.M.K. (org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**, volume 1. São Paulo: Saraiva: 2009.
- LIMA, C. S. Gestão de relacionamento com líderes: desafio para o ouvidor. **Organicom**, v. 7, n. 12, p. 150-165, 2010.
- MARQUES, A.; MAFRA, R. A comunicação interna em contextos organizacionais e a criação de cenas de dissenso. Portugal. Revista Comunicação Pública. Vol. 13, nº 25, 2018.]
- MARQUES, A.; OLIVEIRA, I. L. Outras formas de pensar os processos investigativos em comunicação organizacional: contribuições de Nicole D’Almeida, Gino Gramaccia, Jean-Luc Moriceau e Pablo Múnera Uribe. In MARQUES, A.C.S.; OLIVEIRA, I.L; LIMA, F.P. (Orgs). **Comunicação organizacional: Vertentes conceituais e metodológicas**. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing the " side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, v. 69, n. 3, p. 372, 1984.
- \_\_\_\_\_. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, 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.
- \_\_\_\_\_.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of vocational behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.
- MUMBY, D. K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, M. K. K. (Org.) **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, p. 19-39, 2010.
- REVISTA ORGANICOM. Disponível em <https://www.revistas.usp.br/organicom> - acesso em 30 de maio de 2019.
- RODRIGUES, A. C. de A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de construção e avaliação psicométrica da escala e análise da sobreposição entre os construtos**. 2009. Dissertação (Mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, 2009.
- \_\_\_\_\_.; BASTOS, A. V. B. Entincheiramento organizacional: Proposta de um novo vínculo indivíduo-organização. **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**, p. 161-178, 2011.
- \_\_\_\_\_.; GONDIM, S.M.G.; BASTOS, A. V. B.; SAKAMOTO, R. Como se Constroem e se desenvolvem o Entincheiramento e o Comprometimento com a Organização: Análise Qualitativa de Diferentes Trajetórias Profissionais. **Anais do XXXVII Encontro ANPAD**: Rio de Janeiro, 2013.
- SILVA, E. E. C. **Consentimento organizacional: Uma proposta de medida do construto** (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil. 2009.
- \_\_\_\_\_.; 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.
- SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2011.
- STOCKER, P. C. **Comunicação organizacional e ethos discursivo: representações de infância em anúncios de bancos veiculados na revista Veja (1968-2011)**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, Porto Alegre, 2013.
- WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2011.
- O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.*