

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

### Influence of internal communication and engagement on the performance of public service tasks

Eduardo Tramontin Castanha<sup>1</sup> | [ORCID ID](#)

[Eduardo\\_tramontin@hotmail.com](mailto:Eduardo_tramontin@hotmail.com)

Ilse Maria Beuren<sup>2</sup> | [ORCID ID](#)

[ilse.beuren@gmail.com](mailto:ilse.beuren@gmail.com)

Valdirene Gasparetto<sup>3</sup> | [ORCID ID](#)

[valdirenegasparetto@gmail.com](mailto:valdirenegasparetto@gmail.com)

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC/Florianópolis, Brasil

Recepción: Revisión: Aceptación: 19/12/2020 Publicación: 22/12/2020

<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-20-2020-10-179-200>

#### Resumo

O engajamento dos indivíduos no trabalho é abordado com frequência na literatura quanto aos seus efeitos, mas seus antecedentes são pouco explorados, principalmente em campos específicos, como a área pública. Assim, este estudo analisa a influência da comunicação interna no desempenho de tarefas, mediada pelo engajamento de servidores públicos. Pesquisa de levantamento foi realizada com 84 servidores públicos da ativa de uma Secretaria de Estado da Região Sul do Brasil. Os dados coletados foram analisados com aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais. Os resultados da pesquisa mostraram que comunicação interna está associada diretamente com engajamento, e esse está diretamente associado com desempenho de tarefas. Associação direta entre comunicação interna e desempenho de tarefas também foi observada. Além disso, o engajamento apresentou mediação parcial na relação entre comunicação interna e desempenho de tarefas. Estes resultados contribuem para a literatura ao revelarem efeitos positivos e significativos da comunicação interna e do engajamento no desempenho de tarefas de servidores públicos, até então construtos analisados de forma dissociada e geralmente em campos diversos deste estudo. Também podem contribuir com os responsáveis pela comunicação organizacional interna na elaboração de estratégias que instiguem engajamento e alto desempenho de tarefas dos servidores públicos.

<sup>1</sup> Eduardo Tramontin Castanha é mestrando do Programa de Pós-graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC/Florianópolis, Brasil. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7305-6855>.

<sup>2</sup> Ilse Maria Beuren é professora do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC/Florianópolis, Brasil. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4007-6408>.

<sup>3</sup> Valdirene Gasparetto é professora do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC/Florianópolis, Brasil. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2825-4067>.

**Palavras-chave:** Comunicação interna, engajamento, desempenho de tarefas

### Abstract

The involvement of employees with their activities in the work environment can instigate higher levels of commitment to the organization in which they work. Employee commitment can be instigated by adequate levels of internal communication (Walden *et al.*, 2017). In view of the growing concern with the commitment and engagement of employees, managers responsible for internal communication need to know the communication processes so that they can develop strategies that contribute to the construction of engagement (Welch, 2012).

The engagement of individuals at work is frequently addressed in the literature as to its effects, but its background is little explored, especially in specific fields, such as in the public area. Thus, this study analyzes the influence of internal communication on task performance, mediated by the engagement of public servants. The study was carried out by means of a survey with 84 civil servants on active duty from a State Secretariat located in the Southern Region of Brazil. After data collection, analyzes were carried out using the Structural Equation Modeling technique, based on Partial Least Squares (PLS), which demonstrates the relationships between multiple variables and respective constructs. The estimation of structural equations was analyzed using SmartPLS 3.

The results of the analyzes show a significant and positive effect of internal communication on engagement, which supports the confirmation of hypothesis H<sub>1</sub>, that there is a positive relationship between internal communication and engagement. This result is consistent with empirical studies that consider that internal communication inspires engagement (Karanges *et al.*, 2015; Verčič & Vokić; 2017). According to Abdullah and Antony (2012), communication induces employees to realize its importance in the organization and to contribute to the organization's strategies and results, as long as they are aware of the strategies and expected results. There was also a positive association between engagement and task performance, which confirms the hypothesis H<sub>2</sub>, that there is a positive relationship between engagement and task performance. This result corroborates the findings of Shantz *et al.* (2013), who found a potential mediating role for employee engagement in the relationship between work design and performance, and that employee engagement positively influences task performance. A positive association was also found between internal communication and task performance, which confirms hypothesis H<sub>3</sub>. This result is in line with the findings of Tsai *et al.* (2009) and Abugre (2011), that internal communication can be a determinant of task performance. The literature recognizes the need for adequate levels of communication between management and its employees, in view of its positive effect on the performance of employees' activities (Tsai *et al.*, 2009; Neves & Eisenberger, 2012; Rajhans, 2012).

The structural model also confirms the partial mediating effect of the engagement variable in the relationship between internal communication and task performance, which supports H<sub>4</sub>. These findings are consistent with the assumptions of the literature, which considers that internal communication can improve employee performance through engagement, however, when internal communication is performed inappropriately, it can contribute to employee disengagement (MacLeod & Clarke, 2009).

These results contribute to the literature by revealing positive and significant effects of internal communication and engagement in the performance of public servants' tasks, until

then constructs analyzed in a dissociated way and generally in different fields of this study. They can also contribute with those responsible for internal organizational communication in the elaboration of strategies that instigate engagement and high performance of public servants' tasks.

**Keywords:** Internal communication, engagement, task performance

## Sumário

1. Introdução
2. Referencial teórico e hipóteses
3. Procedimentos metodológicos
4. Análise dos dados
5. Conclusões
6. Referências

## Summary

1. Introduction
2. Theoretical framework and hypotheses
3. Methodological procedures
4. Data analysis
5. Conclusions
6. References

## 1. INTRODUÇÃO

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

O envolvimento dos funcionários com o seu trabalho pode resultar em maior comprometimento com a organização. Comprometimento pode ser instigado com um nível adequado de comunicação interna acerca de questões individuais e organizacionais (Walden *et al.*, 2017). Assim, diante da crescente preocupação com o comprometimento e engajamento dos funcionários, os responsáveis pelo gerenciamento da comunicação interna

precisam compreender os processos de comunicação organizacional para que possam desenvolver estratégias para a construção do engajamento (Welch, 2012).

Estudos anteriores mostram que o engajamento está positivamente relacionado com o desempenho dos funcionários no local de trabalho (Bakker & Bal, 2010). Na área pública, com características ambientais específicas e condições de trabalho diversas, identificou-se o estudo de Johari e Yahya (2016), que investigou a influência do engajamento no desempenho do trabalho de servidores públicos. Para Bakker *et al.* (2012), funcionários engajados podem apresentar alto desempenho porque experimentam emoções positivas e não se opõem a novas experiências.

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

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

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

instituições (Vasilieva *et al.*, 2015).

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

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES**

### **2.1. Comunicação Interna e Engajamento**

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

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

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

a literatura reconhece que a alta qualidade do trabalho e a produtividade dos funcionários estão fortemente associadas à comunicação organizacional. Essa perspectiva é congruente com o preconizado por Conduit e Mavondo (2001), de que os funcionários demandam informações sobre sua contribuição às atividades organizacionais.

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

A satisfação com a comunicação organizacional interna possui papel significativo no engajamento dos funcionários (Verčič & Vokić, 2017). Karanges *et al.* (2015) encontraram relação da comunicação organizacional interna com o engajamento dos funcionários. Verificaram que essa relação contribui para o desenvolvimento e manutenção do engajamento dos funcionários. Nesse sentido, formula-se a seguinte hipótese:

H<sub>1</sub>: A comunicação interna exerce influência positiva sobre o engajamento.

## **2.2. Engajamento e Desempenho de Tarefas**

O engajamento é um comportamento que deve ser estimulado nas organizações (Macey & Schneider, 2008). Mazzei *et al.* (2019) aduzem que o engajamento dos funcionários abrange as dimensões de absorção, dedicação e vigor. A absorção leva os funcionários a perceberem que seu tempo no trabalho passa rapidamente e terem dificuldades de desligar-se de suas atividades. A dedicação exercida pelos funcionários diz respeito ao senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. Por fim, o vigor é reconhecido pela resiliência mental e altos níveis de energia na execução de suas atividades (Schaufeli & Bakker, 2004).

Schaufeli *et al.* (2002) abordam engajamento e seu oposto, o desengajamento. O desengajamento pode gerar altos custos às organizações, visto que o engajamento é primordial à saúde e bem-estar, tanto dos funcionários quanto da organização (Wollard,

2011). Funcionários com altos níveis de engajamento possuem energia para desempenhar suas atividades e lidar com as diversas demandas do trabalho (Schaufeli *et al.*, 2006).

Rasli *et al.* (2012) afirmam que forte engajamento está associado ao desempenho dos funcionários. Bothma e Roodt (2012) investigaram se a identidade e o engajamento no trabalho estão associados ao desempenho de tarefas e intenção de rotatividade de funcionários de uma empresa de grande porte do setor de tecnologia da informação e comunicação, e verificaram associação positiva e significativa entre engajamento dos funcionários e desempenho de tarefas. Também Shantz *et al.* (2013) encontraram relação positiva entre engajamento e desempenho de tarefas de funcionários em uma empresa de consultoria e construção sediada no Reino Unido. Assim, formula-se a seguinte hipótese:

H<sub>2</sub>: O engajamento exerce influência positiva sobre o desempenho de tarefas.

### **2.3. Comunicação Interna e Desempenho de Tarefas**

Estudos sobre comunicação organizacional verificaram que quando as necessidades dos funcionários são reconhecidas por meio de comunicação adequada, é provável que os funcionários estabeleçam relações efetivas de trabalho (Gray & Laidlaw, 2004). Para aprimorar o desempenho dos funcionários e motivá-los a alcançar alto desempenho, a comunicação eficiente torna-se ainda mais importante nas organizações. A comunicação exercida reflete na moral, motivação e desempenho dos funcionários (Rajhans, 2012).

Tsai *et al.* (2009) afirmam que os gestores devem buscar melhorias de comunicação, pois estimulam os funcionários a atingir seus objetivos organizacionais e permitem que se identifiquem com sua empresa via ambiente saudável de comunicação. Ademais, devem criar canais de gerenciamento de conflitos e um ambiente de satisfação dos funcionários com o sistema organizacional. Neves e Eisenberger (2012) constataram que a comunicação organizacional influencia no desempenho de tarefas dos indivíduos, pois sinaliza que a organização se preocupa com o bem-estar e valoriza as contribuições de seus funcionários.

Atambo e Momanyi (2016) afirmam que a comunicação organizacional favorece a coordenação do trabalho, de modo que a gerência se sente capaz de fornecer instruções aos seus funcionários, e esses estarão dispostos a transmitir suas percepções à gerência sobre

aspectos que afetam seu desempenho. Ainda, segundo os autores, a comunicação aprimora o trabalho em equipe, que aprimora o desempenho dos funcionários.

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

H<sub>3</sub>: A comunicação interna influencia positivamente o desempenho de tarefas

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

A comunicação interna contribui para níveis mais altos de engajamento. Porém, é necessário que os funcionários compartilhem suas opiniões e sentimentos com colegas de trabalho pelos canais de comunicação efetivos, e façam parte do processo de tomada de decisão na empresa (Azoury *et al.*, 2013). MacLeod e Clarke (2009) destacam a comunicação organizacional como um fator crítico para um alto desempenho por meio do engajamento dos funcionários.

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

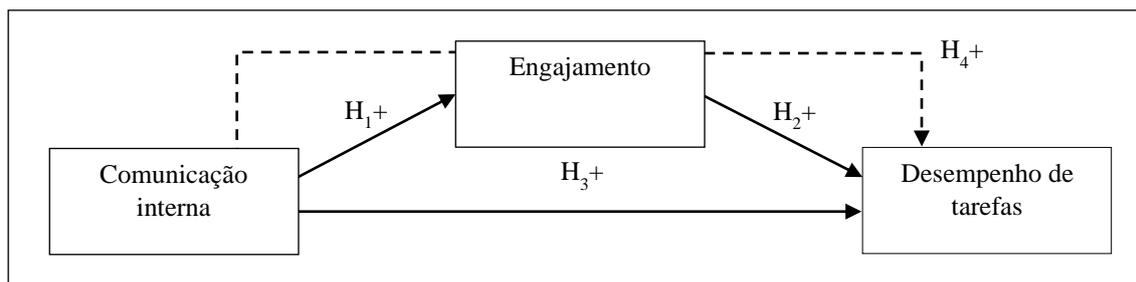
Com base nos argumentos expostos, de que a comunicação interna exerce importante função no engajamento (Karanges *et al.*, 2015; Verčič & Vokić, 2017), de que o engajamento reflete no desempenho de tarefas (Shantz *et al.*, 2013) e de que a comunicação interna reflete no desempenho de tarefas (Abugre, 2011), conjectura-se que a comunicação interna

influencia o desempenho de tarefas por meio do engajamento dos funcionários. Nessa perspectiva, formula-se a quarta hipótese da pesquisa:

H<sub>4</sub>: A comunicação interna mediada pelo engajamento atua positivamente sobre o desempenho de tarefas.

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

Figura 1: Modelo teórico da pesquisa.



Nota: A linha pontilhada indica efeito mediador do engajamento na relação entre

Fonte: Elaboração própria.

Conforme a Figura 1, o modelo propõe analisar a influência da comunicação interna no engajamento (H<sub>1</sub>), do engajamento no desempenho de tarefas (H<sub>2</sub>) e da comunicação interna no desempenho de tarefas (H<sub>3</sub>). Além disso, propõe analisar a mediação do engajamento na relação entre comunicação interna e desempenho de tarefas (H<sub>4</sub>).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma *survey* foi realizada com servidores públicos da ativa de uma Secretaria de Estado da Região Sul do Brasil. Instituída em 1970, a Secretaria conta com 977 servidores, dos quais 438 se encontram em situação ativa. Optou-se por esta secretaria em virtude do seu setor de comunicação ter autorizado a realização da pesquisa e pelo consentimento livre e esclarecido dos servidores responderem o instrumento de pesquisa.

O questionário compõe-se de assertivas extraídas de estudos anteriores, disponibilizado na plataforma *Google Forms*. A assessoria de comunicação do gabinete do secretário encaminhou o convite para participação da pesquisa aos 438 servidores públicos da ativa. No convite, além do instrumento de pesquisa, apresentaram-se os propósitos do estudo e assegurou-se o anonimato dos respondentes. Posteriormente, dois lembretes foram

encaminhados aos servidores, com intervalo de 20 dias entre os envios, a fim de obter o número suficiente de respostas para testar o modelo teórico da pesquisa.

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

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

Tabela 1. Construtos, variáveis e assertivas do instrumento de pesquisa

Construtos	Variáveis	Assertivas
<b>Comunicação Interna</b> Variáveis e assertivas extraídas de Conduit e Mavondo (2001), embasadas em Clampitt e Downs (1993)	Indique em cada assertiva o nível de comunicação interna na sua organização. Escala: 1 (nunca) a 7 (sempre).	
	Perspectiva organizacional	1.Sou regularmente notificado de mudanças importantes que ocorrem na instituição na qual trabalho. 2.Sou adequadamente informado sobre a situação financeira da instituição na qual trabalho. 3.Estou ciente das políticas e objetivos gerais da instituição na qual trabalho.
	Feedback	1.Sou informado de como meu desempenho está sendo avaliado. 2.Recebo periodicamente feedback do meu superior sobre meu desempenho no trabalho. 3.O feedback da gerência foi útil para melhorar meu desempenho no trabalho.
	Integração organizacional	1.Recebo informações regulares sobre os planos de nosso departamento.

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Recebo comunicações do setor de recursos humanos regularmente.</li> <li>3. Recebo informa regulares sobre os requisitos do meu trabalho.</li> </ol>
Qualidade da mídia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. As reuniões nesta instituição são bem organizadas.</li> <li>2. Realizamos reunião de pessoal para discutir apenas questões relevantes.</li> <li>3. A comunicação por escrito (boletins, notas internas e outros) dentro desta empresa é adequada.</li> <li>4. As instruções e diretrizes escritas que recebo são claras e concisas.</li> </ol>
<b>Engajamento</b> Assertivas adaptadas de Schaufeli <i>et al.</i> (2002).	Indique em cada assertiva o seu nível de engajamento. Escala: 1 (nunca) a 7 (sempre).
	Vigor <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia.</li> <li>2. Eu posso continuar trabalhando por longos períodos de tempo.</li> <li>3. Quando acordo de manhã quero ir trabalhar.</li> <li>4. Eu sou muito persistente no meu trabalho.</li> <li>5. Sou forte e vigoroso no meu trabalho.</li> </ol>
	Dedicação <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meu trabalho é desafiador.</li> <li>2. Meu trabalho me inspira.</li> <li>3. Estou empolgado com meu trabalho.</li> <li>4. Tenho orgulho do trabalho que faço.</li> <li>5. Meu trabalho é cheio de significado e propósito.</li> </ol>
	Absorção <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quando estou trabalhando esqueço tudo que acontece em meu redor.</li> <li>2. O tempo voa quando estou trabalhando.</li> <li>3. Me empolgo com o meu trabalho.</li> <li>4. Estou imerso no meu trabalho.</li> <li>5. Fico feliz quando sou absorvido no meu trabalho.</li> </ol>
<b>Desempenho de tarefas</b> Assertivas adaptadas de Mahama e Cheng (2013)	Indique em cada assertiva o seu nível de satisfação com seu desempenho de tarefas. Escala: 1 (nada satisfeito) a 7 (muito satisfeito).
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precisão do trabalho realizado.</li> <li>2. Quantidade de trabalho realizado.</li> <li>3. Qualidade do trabalho realizado.</li> <li>4. Eficiência operacional.</li> <li>5. Satisfação do superior com o trabalho que realizo.</li> <li>6. Pontualidade no cumprimento dos cronogramas de entrega das tarefas.</li> </ol>

Fonte: Elaboração própria.

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

as relações ocorridas entre múltiplas variáveis, descrevendo relações entre construtos (Hair Jr. *et al.*, 2017). A estimação das equações estruturais foi analisada pelo *SmartPLS 3*, considerando os seguintes elementos: coeficiente do modelo de mensuração, validade convergente (AVE), confiabilidade composta e validade discriminante.

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

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS

##### 4.1. Modelo de Mensuração

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

Tabela 2. Resultados do modelo de mensuração

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

Fonte: Dados da pesquisa.

A validade convergente é obtida pela Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted* – AVE), que estabelece que os valores das variáveis sejam maiores que 0,50 (Hair Jr. *et al.*, 2017). Pela Tabela 2, verifica-se que as cargas externas e as variáveis latentes se correlacionam de maneira adequada.

A Confiabilidade Composta e o Alfa de *Cronbach* foram utilizados para determinar a confiabilidade do modelo proposto. Esses elementos, conforme Ringle *et al.* (2014, p. 65), são usados para avaliar se a amostra está livre de vieses ou, ainda, se as respostas, em seu conjunto, são confiáveis. Conforme critérios estabelecidos por Hair Jr. *et al.* (2017), verifica-se confiabilidade do modelo, a partir da Confiabilidade Composta e do Alfa de *Cronbach*, que apresentam valores superiores a 0,70.

Como forma de verificar se um construto apresenta distinção dos demais (Hair Jr. *et al.*, 2017), realizou-se análise da validade discriminante. Os resultados para a validade discriminante são aceitáveis, de modo que os valores dos coeficientes de correlação expressos na diagonal são superiores aos demais valores.

Os resultados permitiram verificar que todos os construtos possuem associações positivas entre si. A comunicação interna correlaciona-se com o desempenho de tarefas (0,598) e com o engajamento (0,673). Ademais, há evidências de associação positiva entre os construtos engajamento e desempenho de tarefas (0,583).

#### **4.2. Modelo Estrutural**

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

Tabela 3. Resultados do modelo estrutural

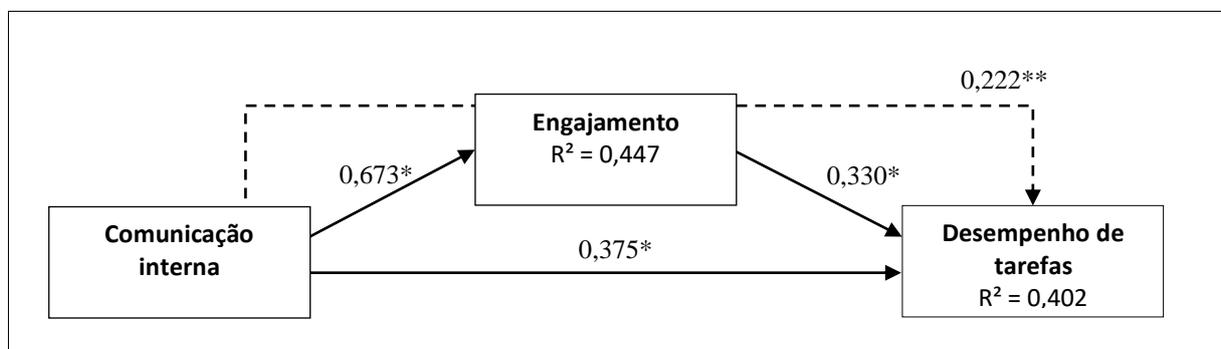
Relações	Hipóteses	Coef.	T Statistics	P Value	VIF Interno	Decisão
Comunicação interna → Engajamento	H <sub>1</sub>	0,673	13,393	0.000	1,000	Aceito
Engajamento → Desempenho de tarefas	H <sub>2</sub>	0,330	2,564	0.010	1,829	Aceito
Comunicação interna → Desempenho de tarefas	H <sub>3</sub>	0,375	3,152	0.002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

Avaliação do modelo estrutural: R<sup>2</sup>: Desempenho de tarefas = 0,402; Engajamento = 0,447. Relevância preditiva (Q<sup>2</sup>): Desempenho de tarefas = 0,224; Engajamento = 0,237.

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelo coeficiente de determinação de Pearson (R<sup>2</sup> ajustado), verificou-se o quanto a variável dependente é explicada pelas variáveis independentes. Com base nos critérios de Cohen (Hair Jr. *et al.*, 2017), o modelo do estudo apresenta grande poder explicativo. Os resultados indicam que o desempenho de tarefas é explicado pela comunicação interna em 40,2%. Já o engajamento é explicado em 44,7% pela comunicação interna. A relevância preditiva (Q<sup>2</sup>) indica a adequação do modelo, que apresentou valores aceitáveis por serem maiores que zero (Hair Jr. *et al.*, 2017). Portanto, sugere-se que os preditores desses construtos são capazes de explicar a interação entre eles. Na Figura 2 apresenta-se o modelo estrutural.

Figura 2. Modelo da pesquisa.



Legenda: \*p<0,01; \*\*p<0,05. Nota: N=84.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados expressos na Tabela 3 e Figura 2 indicam efeito significativo e positivo da comunicação interna no engajamento (0,673,  $p \leq 0,01$ ), o que suporta a confirmação da hipótese H<sub>1</sub>, de que existe relação positiva entre comunicação interna e engajamento. Também se observou associação positiva entre engajamento e desempenho de tarefas (0,330,  $p \leq 0,01$ ), o que permite confirmar a hipótese H<sub>2</sub>, de que existe relação positiva entre o engajamento e o desempenho de tarefas. Verificou-se também associação positiva entre comunicação interna e desempenho de tarefas (0,375,  $p \leq 0,01$ ), o que consente a confirmação da hipótese H<sub>3</sub>.

O modelo estrutural ainda confirma parcialmente o efeito mediador da variável engajamento na relação entre comunicação interna e desempenho de tarefas (0,222,  $p \leq 0,05$ ), o que atende aos critérios propostos por Hair Jr. *et al.* (2017). Ressalta-se que, apesar da variável engajamento apresentar o efeito positivo proposto, não é uma condição necessária para a variável independente influenciar positivamente a variável dependente. Assim, tem-se suporte para confirmação da hipótese H<sub>4</sub>, de que a comunicação interna mediada pelo engajamento atua positivamente sobre o desempenho de tarefas.

### 4.3. Discussão dos Resultados

A análise do teste de hipóteses indica que comunicação interna está associada positivamente com engajamento dos servidores, o que permite aceitar a H<sub>1</sub>. Esse resultado coaduna com estudos empíricos que consideram que a comunicação interna inspira o engajamento (Karanges *et al.*, 2015; Verčič & Vokić; 2017). Para Abdullah e Antony (2012), a comunicação induz os funcionários a perceberem sua importância e a contribuir com os resultados organizacionais, desde que tenham conhecimento dos resultados esperados.

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

Os resultados também suportam a confirmação da H<sub>2</sub>, de que o engajamento dos servidores públicos influencia positivamente o desempenho de tarefas. Esse resultado corrobora os achados de Shantz *et al.* (2013) e de Bothma e Roodt (2012), que encontraram relação positiva significativa entre engajamento e desempenho no trabalho dos funcionários. Além disso, funcionários engajados em suas atividades possuem alto desempenho porque apresentam emoções positivas, incluindo felicidade, alegria, entusiasmo e saúde psicológica.

A hipótese H<sub>3</sub>, que previa associação direta e positiva da comunicação interna no desempenho de tarefas, também foi aceita. Esse resultado corrobora os achados de Tsai *et al.* (2009) e Abugre (2011), de que a comunicação interna pode ser um determinante do desempenho de tarefas. A literatura reconhece a necessidade de haver níveis adequados de comunicação entre a gerência e seus funcionários, tendo em vista seu impacto positivo no desempenho das atividades dos funcionários (Tsai *et al.*, 2009; Neves & Eisenberger, 2012; Rajhans, 2012).

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

Ao analisar as interações com a inclusão da variável mediadora, conforme prevê a H<sub>4</sub>, identificou-se mediação parcial do engajamento na interação entre comunicação interna e desempenho de tarefas. Esses achados são congruentes com os pressupostos da literatura, que considera que a comunicação interna pode aprimorar o desempenho dos funcionários por meio do engajamento, porém, quando a comunicação interna é realizada de forma inadequada, pode contribuir para o desengajamento dos funcionários (MacLeod & Clarke, 2009).

Os resultados do estudo também estão alinhados aos de Verčič e Vokić (2017), de que a satisfação com a comunicação interna possui papel significativo no envolvimento dos

funcionários. Citam que a comunicação interna deve ser considerada uma influência subjacente do engajamento, e as estratégias de comunicação interna, quando realizadas de forma adequada, contribuem para a manutenção do engajamento dos funcionários, o que contribui para a melhoria do desempenho. Tal constatação denota a importância que deve ser atribuída à comunicação interna pelos gestores, de modo a favorecer o engajamento e obter alto desempenho, no caso, dos servidores públicos da ativa da Secretaria de Estado pesquisada.

## 5. CONCLUSÕES

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

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

Dessa maneira, o estudo contribui com a literatura ao evidenciar a influência da comunicação interna e do engajamento no desempenho de tarefas de servidores públicos. Confirmam-se os resultados de estudos progressos que analisaram algumas destas relações e avança-se ao analisar um modelo teórico que contempla o conjunto destas variáveis em um campo específico. Sob o ponto de vista prático, espera-se que esses resultados contribuam com os responsáveis pela comunicação interna da instituição na elaboração de estratégias que venham a contribuir para o engajamento dos servidores públicos e seu desempenho de tarefas.

No entanto, é necessário cautela na interpretação dos resultados, visto que aspectos subjetivos podem estar presentes nas respostas ao instrumento de pesquisa, como por exemplo, durante a aplicação do instrumento de pesquisa manifestou-se a pandemia de Covid-19, o que submeteu os servidores públicos ao regime de trabalho em modo *home office* e isso pode ter influenciado nos resultados. Recomenda-se para futuras pesquisas utilizar métodos alternativos de pesquisa, como estudos de caso longitudinais, para fornecer novos *insights* sobre as relações apresentadas no modelo de pesquisa, bem como considerar outras variáveis que expliquem os efeitos da comunicação interna no desempenho de tarefas dos servidores públicos.

## 6. REFERÊNCIAS

ABDULLAH, Z. & Antony, C.A. (2012). Perception of employees on internal communication of a leading five-star hotel in Malaysia. *Asian Social Science*, 8(2), 17-26. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v8n2p17>.

ABUGRE, J.B. (2011). Appraising the impact of organizational communication on worker satisfaction in organizational workplace. *Problems of Management in the 21st Century*, 1(1), 7-15.

ATAMBO, W.N. & Momanyi, D.K. (2016). Effects of internal communication on employee performance: A case study of Kenya power and lighting company, South Nyanza Region, Kenya. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(5), 328-340.

AZOURY, A., Daou, L. & Sleiaty, F. (2013). Employee engagement in family and non-family firms. *International Strategic Management Review*, 1(1-2), 11-29. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ism.2013.08.002>.

- BAKKER, A.B. & Bal, M.P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206. <http://dx.doi.org/10.1348/096317909x402596>.
- BAKKER, A.B., Demerouti, E. & Brummelhuis, L.L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>.
- BEDARKAR, M. & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>.
- BORCA, C. & Baesu, V. (2014). A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124(2), 496-503. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.512>.
- BOTHMA, F.C. & Roodt, G. (2012). Work-based identity and work engagement as potential antecedents of task performance and turnover intention: Unravelling a complex relationship. *SA Journal of Industrial Psychology*, 38(1), 27-44. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v38i1.893>.
- CLAMPITT, P.G. & Downs, C.W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28. <http://dx.doi.org/10.1177/002194369303000101>.
- CONDUIT, J. & Mavondo, F.T. (2001). *How critical is internal customer orientation to market orientation?* *Journal of Business Research*, 51(1), 11-24. [http://dx.doi.org/10.1016/s0148-2963\(99\)00044-2](http://dx.doi.org/10.1016/s0148-2963(99)00044-2).
- GRAY, J. & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425-448. <http://dx.doi.org/10.1177/0893318903257980>.
- HAIR JR., J.F. et al. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
- JOHARI, J. & Yahya, K.K. (2016). Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 554-575. <http://dx.doi.org/10.1108/ejtd-07-2015-0051>.
- KALLA, H.K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>.

- KARANGES, E. *et al.* (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129-131. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>.
- MACEY, W.H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(01), 3-30. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>.
- MACLEOD, D. & Clarke, N. (2011). *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement*. London: A report to Government. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/e576512011-001>.
- MAHAMA, H. & Cheng, M.M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114. <http://dx.doi.org/10.2308/bria-50333>.
- MARQUES, J.F. (2010). Enhancing the quality of organizational communication. *Journal of Communication Management*, 14(1), 47-58. <http://dx.doi.org/10.1108/13632541011017807>.
- MAZZEI, A., Butera, A. & Quaratino, L. (2019). Employee communication for engaging workplaces. *Journal of Business Strategy*, 40(6), 23-32. <https://doi.org/10.1108/JBS-03-2019-0053>.
- MEN, L.R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279. <http://dx.doi.org/10.1080/1062726x.2014.908719>.
- MISHRA, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202. <http://dx.doi.org/10.1177/2329488414525399>.
- NEVES, P. & Eisenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support. *Human Performance*, 25(5), 452-464. <http://dx.doi.org/10.1080/08959285.2012.721834>.
- PINCUS, J.D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395-419. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2958.1986.tb00084.x>.
- RAJHANS, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81-85.

- RASLI, A. *et al.* (2012). Employee engagement and employee shareholding program in a multinational company in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 209-214. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.182>.
- RINGLE, C.M., Silva, D. & Bido, D.S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. <http://dx.doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>.
- RUCK, K. & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>.
- SCHAUFELI, W.B. *et al.* (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <http://dx.doi.org/10.1023/a:1015630930326>.
- SCHAUFELI, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <http://dx.doi.org/10.1002/job.248>.
- SCHAUFELI, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <http://dx.doi.org/10.1177/0013164405282471>.
- SHANTZ, A. *et al.* (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608-2627. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.744334>.
- TSAI, M.-T., Chuang, S.-S. & Hsieh, W.-P. (2009). An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(6), 825-834. <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2009.37.6.825>.
- VASILIEVA, E. *et al.* (2015). Personal targets for public servants and their support the governance's performance conception in Russia. *International Review of Management and Marketing*, 5(4), 246-252.
- VERČIČ, A. & Vokić, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>.
- VERGHESE, A. (2017a). Internal communication: Practices and implications. *Journal of Indian Management*, 14(3), 103-113.

WALDEN, J., Jung, E.H. & Westerman, C.Y.K. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the millennial generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 73-89. <http://dx.doi.org/10.1080/1062726x.2017.1329737>.

WELCH, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), pp. 246-254. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017>.

WELCH, M. & Jackson, P.R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. <http://dx.doi.org/10.1108/13563280710744847>.

WOLLARD, K.K. (2011). Quiet desperation: Another perspective on employee engagement. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 526-537. <http://dx.doi.org/10.1177/1523422311430942>.

**Forma de citar este artículo:**

TRAMONTIN-CASTANHA, E.; BEUREN, I. M. Y GASPARETTO, V. (2020). Influência da comunicação interna e do engajamento no desempenho de tarefas de servidores públicos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. X, Nº 20, 179-200. Recuperado el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_, de <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-20-2020-10-179-200>.