



Acreditación Institucional
ALTA CALIDAD • MULTICAMPUS
Res. MEN No. 17228 del 24 de octubre de 2018 • 8 años

ALAIC

Asociación Latinoamericana de
Investigadores de la Comunicación.

Associação LatinoAmericana de
Investigadores da Comunicação.



ALAIC 2020

Medellín-virtual • 9 - 13 de noviembre

DESAFÍOS Y PARADOJAS

DE LA COMUNICACIÓN EN AMÉRICA LATINA:
las ciudadanías y el poder

Memorias

ISSN 2179-7617

GT2. Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas
GT2. Comunicação Organizacional e Relações Públicas

Reconhecimento da produção temática ALAIC - GT Comunicação Organizacional e Relações Públicas - abordagens e configurações.

André Quiroga Sandi. -----338

El campo de la comunicación organizacional en México, Colombia y Brasil: un estudio sobre las aportaciones desde el posgrado.

Rebeca Illiana Arévalo Martínez, Rogelio Del Prado Flores.-----348

Reflexões sobre o conceito de comprometimento na Comunicação Organizacional: desconhecimento ou inocência na sua aplicação?

Reflexiones sobre el concepto de compromiso en la Comunicación Organizacional: ¿ignorancia o inocencia en su aplicación?

Reflections on the concept of commitment in Organizational Communication: ignorance or innocence in its application?

Denise Pragana Videira ¹

Resumo: O artigo trata do desconhecimento ou indiferença com que pesquisadores da área de Comunicação Organizacional e Relações Públicas têm em relação ao uso do constructo comprometimento. O artigo examina e analisa o emprego do conceito comprometimento em artigos da revista Organicom e no catálogo de teses e dissertações da Capes. Constatou-se que a produção teórica sobre o comprometimento organizacional no Brasil tem sido produzida pelas áreas da Psicologia, Administração e Sociologia. Portanto, se faz necessário verificar se

¹ Denise Pragana Videira. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Mestra e Doutoranda. Brasil. E.mail: denise.pragana@hotmail.com; denise.pragana@usp.br. "O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001".

os comunicadores utilizam os constructos baseados em teorias de outras áreas do conhecimento e como aplicam no contexto da comunicação organizacional e relações públicas. A análise dos trabalhos selecionados demonstrou que o comprometimento organizacional vem sendo empregado, na maioria das vezes, com base no senso comum. Abre-se, assim, a discussão sobre a pouca atenção do campo da comunicação organizacional e relações públicas sobre o tema comprometimento e sobre as oportunidades para o desenvolvimento de novas pesquisas que averiguem a relação da comunicação com o comprometimento e seu impacto nas organizações.

Palavras Chave: Comunicação Organizacional; Comprometimento; Revisão de literatura.

Abstract: This article discusses the use of commitment as a concept in Organizational Communication and Public Relations using as references the publications in the Organicom journal and the thesis and dissertation database published by CAPES.

Keywords: Commitment; Public Relations; Organizational Communication.

Introdução

Ao observarmos alguns materiais de comunicação institucional de organizações brasileiras, verificamos que, com a 'intenção de manter o funcionário motivado e comprometido', muitas vezes são criados dispositivos, seja por meio de políticas de gestão, recompensas financeiras ou campanhas de comunicação. Nessas situações, o comunicador atua numa perspectiva pragmática e instrumental,

assumindo uma posição de transmissor de tais incentivos em nome dos propósitos estabelecidos pela organização (Marques e Mafra, 2018).

Diante desses dispositivos e da crença de que basta o emprego da comunicação persuasiva para gerar o comprometimento no trabalhador, vale perguntar: os comunicadores têm buscado em teorias conceitos de comprometimento que sirvam de base para as suas ações de comunicação?



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

Colocadas as questões, o objetivo do presente artigo foi verificar o emprego do conceito de comprometimento nos textos de pesquisadores da área de comunicação organizacional e relações públicas, uma vez que autores referenciais da área, nacionais e internacionais, enfatizam sua importância para o êxito do processo de comunicação.

Comprometimento organizacional e a diversidade conceitual

Os estudos sobre comprometimento tiveram início nos Estados Unidos nos campos da Psicologia (Lewin *et al.*, 1947) e da Sociologia (Becker, 1960; Kanter, 1968; Ritzer e Trice, 1969). O termo empregado foi *commitment*, traduzido para a língua portuguesa como comprometimento.

Na Administração, o comprometimento organizacional foi inicialmente conceituado por Mowday, Steers e Porter (1979) por uma perspectiva unidimensional que enfatizava a natureza afetiva do vínculo, definindo-o como um estado no qual o

indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se nela como membro.

No início dos anos 1990, Meyer e Allen (1991) propuseram um modelo tridimensional desse vínculo, na qual 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 à 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. Segundo Meyer e Allen (1991), os indivíduos comprometidos afetivamente permanecem na organização porque desejam, enquanto que os indivíduos comprometidos instrumentalmente permanecem na organização porque precisam e os

comprometidos normativamente permanecem na organização porque se sentem em débito com ela.

Ao revisar a literatura de Comunicação Organizacional e das Relações Públicas, constatamos que o comprometimento é um tema recorrente (Bueno, 2013; Oliveira e Nader, 2017; França, 2011; Fossá, 2014; Grunig, Ferrari e França, 2011). O comprometimento surge relacionado com a satisfação e a permanência do indivíduo na organização, assim como também é usado para referendar o êxito de campanhas comunicacionais, na medida em que significa o cumprimento de metas e objetivos organizacionais.

Porém, na maioria das dissertações e teses e artigos científicos analisados, os autores não mencionam conceitos de comprometimento já consolidados e nem apresentam novas definições, abrindo assim a possibilidade para que o termo seja usado e compreendido no 'senso comum', o que pode levar a entendimentos equivocados do conceito.

Para combater o emprego do comprometimento como senso comum, é importante reforçar a definição de Bastos *et al.* (2013, p. 287), que afirmam ser o comprometimento "um vínculo que liga o indivíduo à organização devido ao

compartilhamento de valores e objetivos". Em complemento, os autores argumentam que:

Fica claro, portanto, que o que é atualmente esperado de um trabalhador comprometido é um envolvimento real, por meio de esforços em prol de desempenhos bons, interesse pelas atividades executadas e desejo de desenvolvimento da organização, o que coincide fortemente com o núcleo central da definição do comprometimento afetivo (BASTOS *et al.*, 2013, p. 291-292).

Nos Estados Unidos, Linda Hon e James Grunig (1999) demonstraram que é possível medir a qualidade dos relacionamentos. Para os pesquisadores, relacionamentos duradouros e baseados na confiança podem ser mecanismos que proporcionem o comprometimento dos indivíduos na organização. Os indicadores de qualidade de relacionamento são: reciprocidade de controle, confiança, satisfação e comprometimento. Na medida em que o comunicador estabelece as bases dos relacionamentos corporativos, os indicadores podem ser medidas para avaliar os resultados das relações estabelecidas, os quais também podem ser utilizados para verificar se os funcionários



estão se vinculando afetivamente aos valores da empresa.

A comunicação como processo de produção de significados

A comunicação nas organizações exige um olhar que ultrapassa o processo de troca de informações. A comunicação é relação, é comportamento e é complexa. Wolton (2011, p. 26) afirma que "a informação tem a ver com o acontecimento ou com o dado novo que perturba uma ordem vigente. Essa é a sua força. A comunicação é associada à ideia de vínculo, de compartilhamento e de 'comunhão'".

Compreende-se o desafio que a Comunicação Organizacional e as Relações Públicas têm diante de si como geradora de sentido quando Grunig, Ferrari e França (2011, p. 153) afirmam que "a comunicação requer algo mais do que uma simples ação, já que é resultado de um processo de significação compartilhada entre seus participantes". Este algo mais está em dotar a comunicação organizacional e as

relações públicas de atribuições que vão além das administrativas (informar e divulgar material institucional), para atuar de acordo com uma visão holística e orgânica da comunicação (Heide *et al.*, 2018), no sentido de atentar aos fenômenos como a diversidade, as tensões, os paradoxos e as mudanças sempre presentes nos ambientes organizacionais complexos, criando significados compartilhados entre a organização e seus funcionários.

Procedimentos metodológicos

Foi realizada uma revisão da literatura sobre os constructos comprometimento e comunicação. Em seguida, foram analisadas teses e dissertações do catálogo da Capes, entre os anos de 2013 e 2018², e artigos publicados na revista *Organicom*³.

Foram definidos os seguintes critérios para a base de dados da Capes: 1) presença do termo comprometimento; 2) aplicação do filtro para trabalhos produzidos no

² *Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES. Disponível em <http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/> - acesso em 30 de maio de 2019.*

³ *Periódico especializado em comunicação organizacional e relações públicas, desde sua criação em 2004 até 2018. Disponível em <https://www.revistas.usp.br/organicom> - acesso em 30 de maio de 2019.*

âmbito das Ciências Sociais Aplicadas; 3) delimitação da Comunicação como Área de Conhecimento. Foram encontrados 18 trabalhos.

Para a revista *Organicom* empregou-se somente a busca do termo 'comprometimento' em 29 edições, uma vez que o periódico pertence às áreas específicas de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Foram encontrados 77 textos, entre eles um depoimento, quatro entrevistas, quatro resenhas e 68 artigos. Para este estudo foram analisados apenas os 68 artigos.

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

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.

Análise dos resultados

No catálogo da Capes foram encontrados 18 documentos, 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. Adicionalmente, o termo comprometimento constava no título da tese e nas palavras-chave. Trata-se de uma tese de doutorado que apresentou as interfaces entre comunicação e comprometimento organizacional no âmbito de cooperativas (Amaral, 2018) e que teve por objetivo analisar a relação cooperativa-cooperado a partir do campo da comunicação, da cultura e do grau de comprometimento dos associados em relação ao empreendimento. Os resultados demonstraram bons níveis de comprometimento afetivo nas quatro



cooperativas analisadas, sendo que duas delas atingiram um nível considerado alto de comprometimento.

Nos demais 17 trabalhos, a palavra comprometimento aparecia no 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 destina 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).

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

Tabela 1 – Análise do Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES. Fonte: Elaborada pela autora

No catálogo de teses e dissertações da Capes não foram encontrados trabalhos em que o termo comprometimento tenha sido empregado no sentido de "vínculo organizacional sem embasamento científico".

Na revista *Organicom* foram analisadas as 29 edições entre os anos de 2004 e 2018. 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 da Comunicação Organizacional e Relações Públicas, como Hon e Grunig (1999).

A Tabela 2 apresenta a análise dos artigos selecionados na revista *Organicom*.

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

Tabela 2 – Análise dos artigos selecionados da revista *Organicom*. Fonte: Elaborada pela autora

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.

Três deles basearam-se no conceito de comprometimento como um dos quatro indicadores de relacionamentos organizacionais com seus públicos (Hon e Grunig, 1999). Vale destacar que a própria Linda Hon (2005) teve um artigo seu publicado na revista *Organicom*, cujo objetivo foi discutir sobre a diversidade de indicadores empregados na mensuração



da eficácia das práticas das relações públicas. Nele, o comprometimento surge como um dos indicadores da qualidade dos relacionamentos. Linda Hon (2005) citou Meyer e Allen (1984) como referências clássicas sobre o conceito de comprometimento, explicando o fenômeno como uma conexão emocional entre a organização e seus públicos.

Bonfadini e Kirst (2007) analisaram a construção e a validação de uma 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 é do tipo multi-itens, formada pelos constructos comprometimento, confiança, cooperação, poder e satisfação.

O artigo de Lima (2010) visou obter respostas 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 quarto artigo, além de conceituar o comprometimento, incluiu o termo no título e nas palavras-chave. Nele, Fachinelli *et al.* (2013) apresentam uma pesquisa 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. Entre outras referências, as autoras 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 embasamento científico” discutiram a contribuição da comunicação na geração do comprometimento de funcionários com a organização, porém sem a definição do constructo comprometimento ou referencial teórico que pudesse embasar o emprego do termo.

Neste grupo 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 tratou de discutir e analisar contribuições da comunicação na gestão de mudanças em contextos empresariais e seu papel na obtenção do comprometimento dos funcionários. A palavra comprometimento foi mencionada de várias formas: 1) com o sentido de vínculo dos funcionários com os objetivos organizacionais; 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, em nenhum momento encontram-se 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. 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.

Os demais 56 artigos 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

Iniciamos essa seção respondendo as três questões do início do artigo. A primeira questiona 'se os comunicadores têm buscado em teorias conceitos de comprometimento que sirvam de base para as suas ações de comunicação'. De acordo com o levantamento realizado, são ínfimos os trabalhos analisados que empregaram o comprometimento no sentido de vínculo organizacional e baseado em teorias. O fato de só ter sido encontrada uma tese de doutorado que menciona o comprometimento e utiliza conceitos referendados, em um total de 18, nos leva a observar que pode haver desinteresse sobre a temática por parte dos pesquisadores de comunicação organizacional e relações públicas, pelo menos na amostra pesquisada.

A segunda questão indagava se 'os comunicadores desconhecem conceitos e teorias sobre comprometimento'. Nesse caso, conclui-se que, na maioria dos artigos e das teses e dissertações analisadas, os autores usaram o termo comprometimento sem referência teórica ou definição sugerindo que talvez desconheçam conceitos e teorias sobre comprometimento. Essa constatação

também pode estar relacionada com a terceira questão: 'os comunicadores acreditam que é desnecessário recorrer ao conceito, uma vez que todos já dominam a definição de comprometimento'? Uma vez que não foi possível estabelecer contato com os autores dos textos e estudos analisados, supõe-se que os autores entendem que a palavra 'comprometimento' está na 'moda' e, portanto, seu conceito é de domínio de todos, acadêmicos e sociedade em geral. Se tal suposição for verdadeira, podemos ousar em dizer que, tanto a comunicação organizacional como as relações públicas, como subárea da comunicação (França e Ferrari, 2007), apresentam lacunas epistemológicas e conceituais que devem ser transpostas, pois a falta de referenciais teóricos na produção científica de um determinado campo (e subcampo) de estudo pode ocasionar a sua fragilidade científica.

O entendimento do comprometimento como vínculo afetivo é vital para que campanhas e ações de comunicação sejam verdadeiras produtoras de sentido aos indivíduos. Atuando como 'meio', a função da comunicação é proporcionar significado aos colaboradores sobre as ações organizacionais e a questão é encontrar



caminhos que mostrem essa contribuição de forma estruturada e embasada em conceitos científicos.

Esperamos que a nova geração de pesquisadores, por meio de uma visão *inter, multi* e *transdisciplinar*, faça conexões entre os vários campos de conhecimento, uma vez que a análise dos comportamentos dos sujeitos requer um olhar holístico. Marques e Oliveira (2017, p. 24) reforçam essa premissa: “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”.

Referências

Amaral, M. P. S. (2018). 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 – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. Consultado de: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/vi>

[ewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6761344](#).

Bastos, A. V. B. (1994). Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalho com a organização, a carreira e o sindicato. Tese (doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

Bastos, A. V. B., Rodrigues, A. C. A., Moscon, D. C. B., Silva, E. E. C. e Pinho, A. P. M. (2013). Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Em O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia (pp 279-310.). [S.l: s.n.].

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), pp. 32-40.

Bonfadini, G. J. e Kirst, S. L. (2007). A mensuração do relacionamento organizacional: construção e validação de uma escala oriunda de duas áreas do conhecimento humano. *Organicom*, 4(7), pp.178-197.

Bonfadini, G. J. (2007). O relacionamento com públicos como estratégia de comunicação nas organizações. Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Bonfadini, G. J. (2006). O relacionamento das organizações com públicos: uma abordagem comparativa



entre as relações públicas e o marketing de relacionamento. UNIrevista, 1(3). Consultado de: http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Bonfadini.PDF.

Bueno, W. C. (2013). Comunicação interna e liderança aberta: os desafios de incorporar a geração Y e as mídias sociais. *Organicom*, 10(19), pp. 60-71.

Fachinelli, A. C. et al. (2013). Informação, comunicação e comprometimento: um desafio para o engajamento do público interno. *Organicom*, 10(19), pp. 170-183.

Fossá, M. I. T. (2014). Possibilidades de análise da diversidade cultural pelas instâncias mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional. *Organicom*, 11(21), pp. 123-132.

França, F. FRANÇA, F. Relacionamentos corporativos. In Grunig, J. E.; Ferrari, M. A.; França, F. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos* (pp. 209-271). São Caetano do Sul: Difusão.

França, F. e Ferrari, M. A. (2007). Reflexões sobre uma nova proposta de classificação da comunicação e de suas áreas. *Anais do Congresso Brasileira de Ciências da Comunicação - INTERCOM*. Santos, 30.

Grunig, J. E., Ferrari, M. A., França, F. (2011). *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul, SP: Difusão.

Heide, M. et al. (2018). Expanding the scope of strategic communication: Towards a holistic understanding of organizational complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), pp. 452-468.

Hon, L. C. (2005). O mosaico da avaliação em Relações Públicas. *Organicom*, 2(2), (pp 96-115).

Hon, L. C. & Grunig, J. E. (1999). Guidelines for measuring relationships in public relations. *The institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation* (pp. 1-40). Gainesville, FL. Consultado de: <https://instituteforpr.org/measuring-relationships/>.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 33, pp. 499-517.

Lewin, K. et al. (1947). Group decision and social change. *Readings in social psychology*, 3 (1), pp. 197-211.



Lima, C. S. (2010). Gestão de relacionamento com líderes: desafio para o ouvidor. *Organicom*, 7(12), pp. 150-165.

Marques, A. e Oliveira, I. L. (2017). Outras formas de pensar os processos investigativos em comunicação organizacional: contribuições de Nicole D'Almeida, Gino Gramaccia, Jean-Luc Moriceau e Pablo Múnica Uribe. Em Marques, A. C. S., Oliveira, I. L. e Lima, F. P. (Orgs). *Comunicação organizacional: Vertentes conceituais e metodológicas* (pp. 17-38) Belo Horizonte: PPGCOM UFMG.

Marques, A. e Mafra, R. (2018). A comunicação interna em contextos organizacionais e a criação de cenas de dissenso. *Revista Comunicação Pública*, 13(25), pp. 1-31.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some

methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), pp. 372.

Mowday, R. T., Steers, R & Porter, L. W. (1979). *Employee Turnover and Post Decision Accommodation Processes*. Oregon University Eugene Graduate School of Management and Business.

Oliveira, M. J. e Nader, S. M. (2017). Empreendedorismo social na interface entre comunicação pública e capital social. *Organicom*, 14(26), pp. 41-51.

Ritzer, G. & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social forces*, v. (47), pp. 475-479.

Rodrigues, A. C. A., Gondim, S. M. G., Bastos, A. V. B. e Sakamoto, R. (2013). Como se Constroem e se desenvolvem o Entrincheiramento e o Comprometimento com a Organização: Análise Qualitativa de Diferentes Trajetórias Profissionais. *Anais do XXXVII Encontro ANPAD*. Rio de Janeiro, 37.

Wolton, D. (2011). *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulina.

