

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

LEANDRO ORSOLINI DUARTE

**Política não se discute:** a influência da ideologia no binômio comunicação interna e comprometimento organizacional

São Paulo  
2024

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

LEANDRO ORSOLINI DUARTE

**Política não se discute:** a influência da ideologia no binômio comunicação interna e comprometimento organizacional

Versão Original

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Área de Concentração: Ciências da Comunicação.

Linha de Pesquisa: Comunicação: Interfaces e Institucionalidades.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Margarida Maria Krohling Kunsch.

São Paulo  
2024

Autorizo a reprodução e divulgação parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo  
Dados inseridos pelo autor

---

Duarte, Leandro Orsolini

Política não se discute: a influência da ideologia no binômio comunicação interna e comprometimento organizacional / Leandro Orsolini Duarte; orientadora, Margarida Maria Krohling Kunsch. - São Paulo, 2024.  
136 p.: il.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação / Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.  
Bibliografia  
Versão original

1. Comunicação Organizacional. 2. Comunicação Interna. 3. Comprometimento Organizacional. 4. Ideologia. 5. Política. I. Kunsch, Margarida Maria Krohling. II. Título.

302.2

CDD 21.ed. -

Autor: DUARTE, Leandro Orsolini.

Título: **Política não se discute**: a influência da ideologia no binômio comunicação interna e comprometimento organizacional.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Aprovado em: \_\_\_\_\_

### **Banca Examinadora**

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

*Às gerações da minha vida:*

*minha filha, Joana  
minha esposa, Luciana  
minha mãe, Neide*

## AGRADECIMENTOS

À Universidade de São Paulo, agradeço por proporcionar, a mim e a tantos outros milhares de pesquisadores, um programa de pós-graduação de qualidade, público e generoso. Levo muito a sério a educação pública, pois foi erguida e é mantida, como tudo o mais, pelo valor gerado por meio do suor do trabalhador brasileiro. Me empenhei com o máximo das minhas capacidades nesta produção e pretendo continuar me esforçando na sua divulgação, pois se trata de uma obra pública, cujo resultado, igualmente público, deve ser de conhecimento da sociedade, para que humildemente tente devolver, pelo menos em parte, o investimento que foi nele depositado.

À minha família, agradeço por ter amorosamente compreendido minha jornada ao se privar do meu convívio por longas horas em muitos finais de semana. Agradeço, ainda mais, por não terem gostado disso.

Ao meu sócio, Rodrigo Martins, e a toda a equipe Nuts, agradeço por terem carregado o piano.

À Professora Doutora Margarida Maria Krohling Kunsch, agradeço pela confiança de ter me recebido e orientado com esmero e carinho nesta introdução ao mundo da pesquisa e da produção do conhecimento.

A Lucas dos Santos Costa, agradeço pela criatividade, parceria, empenho, atenção e empolgação com as análises estatísticas do projeto, e pelas longuíssimas conversas que sempre pareceram bem mais curtas de tão gostosas.

Às Professoras Doutoras Larissa Conceição dos Santos e Else Lemos, e ao Professor Doutor Luiz Alberto de Farias, agradeço pela amizade, pela inspiração e pelas orientações tão valiosas que tornaram a jornada bem mais navegável.

A Renato Pretel e Karen Morita, agradeço pela inestimável ajuda na formatação e divulgação do questionário e a todos os amigos e colegas que distribuíram e o fizeram chegar longe.

Aos Professores Doutores Margarida Maria Krohling Kunsch, Paulo Nassar, Luiz-Alberto de Farias e Roseli Fígaro, da ECA, e Rosa Maria Fischer e Felipe Borini, da FEA, agradeço pelo

acolhimento, agudez, criticidade e abnegação na dedicação a este belíssimo e nobre ofício que é o ensino.

A Marcia Cavallari, do Ipec, agradeço pela generosidade e disponibilidade no fornecimento de informações sobre o índice de conservadorismo.

A Michele Medeiros Martins de Almeida, agradeço pela inspiração e pelo ineditismo.

A Claudinei Lopes Junior, agradeço pela revisão atenta, pelas dicas essenciais, pelas conversas esclarecedoras e pelos *stickers* fofos.

*“Não basta saber ler mecanicamente que ‘Eva viu a uva’. É necessário compreender qual a posição que Eva ocupa no seu contexto social, quem trabalha para produzir uvas e quem lucra com esse trabalho”.*

*(Paulo Freire)*

*“Pergunta a cada ideia: ‘Serves a quem?’”*

*(Bertold Brecht)*

DUARTE, Leandro Orsolini. **Política não se discute**: a influência da ideologia no binômio comunicação interna e comprometimento organizacional. 2024. 136 p. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2024.

## RESUMO

Organizações são fenômenos comunicacionais legitimados por pessoas que, em suas interações cotidianas, as criam e recriam, dando-lhes sentido e estabelecendo com elas vínculos que diferem em natureza, intensidade e intencionalidade. O comprometimento organizacional é um desses vínculos e, com a comunicação, forma um conflituoso binômio, ainda pouco estudado, permeado por afetos, contradições, poder e resistência. Ideologia é a lente inconsciente através da qual o indivíduo percebe e avalia os dados da realidade para lhes atribuir significado e agir na materialidade do mundo, lente esta que, sendo constitutiva do próprio sujeito, o acompanha durante as diversas interações e vinculações que estabelece com organizações no decorrer da vida. A lacuna sobre a qual este trabalho objetiva jogar luz é a de como a comunicação organizacional e o comprometimento se inter-relacionam, e como a ideologia influencia não apenas esta relação, como também o próprio comprometimento organizacional dos indivíduos. Para atingir este objetivo, um estudo de campo exploratório e descritivo é conduzido envolvendo uma amostra de 567 pessoas de todo o Brasil e adotando uma estratégia de pesquisa abdução, que, ao combinar as abordagens metodológicas dedutiva e indutiva, torna-se apropriada para investigar preliminarmente fenômenos organizacionais ainda pouco evidenciados e teorizados, o que oportuniza no presente estudo a adoção de uma tática de exploração quantitativa, operada mediante a utilização de análises estatísticas uni e bivariadas, além de modelos multivariados. Os principais resultados, primeiro, confirmam que a relação entre comunicação e comprometimento organizacional é forte; depois, que há evidência de que indivíduos mais conservadores são mais comprometidos com as organizações; que diferentes perfis ideológicos individuais moderam com diferentes intensidades a relação comunicação-comportamento; e, por último, que a idade das pessoas e o setor de atividade da organização são variáveis que explicam essa heterogeneidade, sendo que pessoas mais velhas e organizações do setor de serviços colaboram para o aumento da intensidade da relação de moderação. Além desses achados, outra contribuição acadêmica relevante do presente estudo é a obtenção de evidência empírica desses fenômenos organizacionais e, em termos de contribuições gerenciais, estimula-se que as diferenças ideológicas não apenas sejam discutidas no âmbito organizacional, como também passem a ser vistas como integrantes da agenda de diversidade.

**Palavras-chave:** Ideologia, Política, Comunicação Organizacional, Comunicação Interna, Comprometimento Organizacional

DUARTE, Leandro Orsolini. **Politics is not debatable**: the influence of ideology on the binomial of internal communication and organizational commitment. 2024. 136 p. Dissertation (Master's Degree in Communication Sciences) - School of Communications and Arts, University of São Paulo, São Paulo, 2024.

### ABSTRACT

Organizations are communicational phenomena legitimized by people who, in their daily interactions, create and recreate them, giving them meaning and establishing bonds with them that differ in nature, intensity, and intentionality. Organizational commitment is one of these bonds and, together with communication, forms a conflicted dyad, still underexplored, permeated by affections, contradictions, power, and resistance. Ideology is the unconscious lens through which individuals perceive and evaluate reality's data to assign meaning and act in the materiality of the world, a lens that, as constitutive of the subject itself, accompanies them during the various interactions and bonds they establish with organizations throughout their lives. The gap this work aims to shed light on is how organizational communication and commitment interrelate, and how ideology influences not only this relationship but also the very organizational commitment of individuals. To achieve this objective, an exploratory and descriptive field study is conducted involving a sample of 567 people from all over Brazil and adopting an abductive research strategy, which, by combining deductive and inductive methodological approaches, becomes appropriate to preliminarily investigate organizational phenomena that are still little evidenced and theorized. This allows the current study to adopt a quantitative exploration tactic, operated through the use of univariate and bivariate statistical analyses, as well as multivariate models. The main results first confirm that the relationship between communication and organizational commitment is strong; secondly, that there is empirical evidence that more conservative individuals are more committed to organizations; that different individual ideological profiles moderate the communication-commitment relationship with varying intensities; and, finally, that people's age and the organization's business sector are variables that explain this heterogeneity, with older people and service sector organizations contributing to the increased intensity of the moderation relationship. In addition to these findings, another relevant academic contribution of the study is the empirical evidence of these organizational phenomena and, in terms of managerial contributions, it is encouraged that ideological differences not only be discussed within the organizational scope but also be seen as part of the broader diversity agenda.

**Keywords:** Ideology, Politics, Organizational Communication, Internal Communication, Organizational Commitment

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema do percurso analítico para os resultados encontrados .....	104
--	-----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tensões e conflitos entre objetivos, valores e necessidades de indivíduos organizações .....	25
Quadro 2: Comprometimento e suas relações com outros construtos.....	54
Quadro 3: Continuum de vínculos organizacionais.....	59
Quadro 4: Íntegra do questionário de coleta de dados aplicado .....	80

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Idade da amostra.....	88
Gráfico 2: Declaração de gênero .....	88
Gráfico 3: Grau de escolaridade .....	88
Gráfico 4: Região do Brasil onde vivem .....	88
Gráfico 5: Setor da organização .....	89
Gráfico 6: Formato de trabalho .....	89
Gráfico 7: Vinculação formal de trabalho .....	89
Gráfico 8: Cargo de liderança.....	89
Gráfico 9: Existe área de Comunicação .....	90
Gráfico 10: Porte da organização .....	90
Gráfico 11: Média dos efeitos não padronizados de comunicação no comprometimento (perfis latentes).....	101
Gráfico 12: Média dos efeitos não padronizados de comunicação no comprometimento (quantis).....	102

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estatísticas descritivas de perfil sociodemográfico e de trabalho .....	90
Tabela 2: Estatísticas descritivas das variáveis de interesse.....	92
Tabela 3: Estatísticas descritivas, confiabilidade e validade.....	95
Tabela 4: Análise de sensibilidade da interação comunicação e conservadorismo no comprometimento organizacional .....	97
Tabela 5: Heterogeneidade da influência de comunicação interna no comprometimento organizacional de acordo com os grupos de conservadorismo.....	99
Tabela 6: Caracterização dos efeitos de interação.....	104

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	16
2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O CONTEXTO DA MUDANÇA SOCIAL .	24
2.1. Da dependência do indivíduo em relação à organização.....	24
2.2. A dialética do indivíduo como produtor da organização.....	26
2.3. Materialidade da contradição.....	27
2.4. A resiliência da resposta: um breve contexto histórico .....	28
2.5. Sobre sutilezas, complexidades e medo .....	31
2.6. Avançando com mecanismos cada vez mais contundentes.....	32
2.7. As dimensões da comunicação organizacional .....	37
2.7.1. Dimensão Instrumental.....	38
2.7.2. Dimensão Estratégica .....	38
2.7.3. Dimensão Cultural.....	40
2.7.4. Dimensão Humana .....	42
3. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: CONTEXTO E EVOLUÇÃO DO CONSTRUTO .....	46
3.1. Precarização do trabalho e dos vínculos organizacionais sob o neoliberalismo .....	46
3.2. Evolução do conceito de comprometimento .....	47
3.3. Críticas ao modelo tridimensional.....	52
3.4. Voltando à unidimensionalidade dos construtos .....	55
4. IDEOLOGIAS E SUA INFLUÊNCIA.....	61
4.1. Conceituando ideologia.....	61
4.2. Direita e esquerda .....	66
4.3. Anatomia do conservadorismo .....	67
4.4. Motivações sociais e psicológicas para a hegemonia do conservadorismo.....	70
4.5. Influência das ideologias nas organizações .....	75
5. DETALHAMENTO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	79

5.1. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados.....	79
5.2. Procedimentos Analíticos.....	83
6. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....	87
6.1. Descrição da amostra.....	87
6.2. Avaliação do modelo de mensuração .....	91
6.2.1. Avaliação das dimensões.....	94
6.3. Modelos estruturais.....	95
6.4. Exploração quantitativa .....	97
6.4.1. Caracterização das heterogeneidades .....	103
6.5. Síntese dos resultados.....	104
7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	107
7.1. Implicações teóricas .....	107
7.2. Contribuições.....	114
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	117
Referências .....	120

## 1. INTRODUÇÃO

A maioria de nós já ouviu alguma variação da máxima popular segundo a qual *política não se discute*. É uma proteção, uma maneira de garantir que determinados afetos permaneçam sempre submersos, evitando que eventuais discordâncias fundamentais em termos de visão de mundo, interpretação e ação, ao serem expostas, ensejem confronto, gerando desgaste e abalando as relações pessoais (Motyl *et al.*, 2014), bem como as relações de poder já assentadas, o que pode comprometer a coesão e o desempenho de um sistema qualquer em um contexto social compartilhado, seja uma família, um grupo de amigos ou uma organização.

Entretanto, a sociedade brasileira tem experimentado, a partir da última década, um processo de contínuo acirramento da discussão sobre preferências políticas que trouxe para o primeiro plano muitos afetos, alguns antes recalcados, outros que estavam simplesmente adormecidos, causando uma explosão de desentendimentos e rompimentos, inclusive entre amigos e familiares (Ortega, 2018).

Na gênese dessa dinâmica estão as redes sociais digitais, que permitiram a uma quantidade inédita de pessoas a possibilidade não apenas de consumir, mas de produzir e, principalmente, compartilhar informações e opiniões, que “são explicitadas em moto contínuo, muitas vezes sem haver verificação sobre o que se está avaliando” (Farias, 2019, p. 21), em muito por conta da necessidade de exposição criada pela própria cultura midiática contemporânea. É, então, em meio à geração de um volume exacerbado de informações e seu compartilhamento endossado às cegas, sem checagem, sem filtro crítico, sem crivo técnico, em um contexto de incontinência enunciativa (Farias, 2019), quando não diante de conteúdos deliberadamente distorcidos ou completamente falsos, que a opinião pública tem testemunhado a intensificação do que se convencionou chamar de *polarização* política. O termo, no entanto, é controverso.

Para usar uma definição formal, emprestada da estatística, polarização é a concentração de uma distribuição em dois polos o mais distantes possível em uma escala, sendo que, no espectro político, esses polos são ocupados por direita e esquerda, ou conservadores e progressistas (Ortellado, Ribeiro, Zeine, 2022). A *forma* dessa polarização traz consigo a ideia de equilíbrio, porém, se analisada isoladamente, acaba escamoteando o *conteúdo* de desalinhamento institucional causado no Brasil pela consolidação, a partir de junho de 2013, de uma nova direita radicalizada, com posições e atitudes inegociáveis, ao passo que a esquerda oficial se manteve moderada (Nunes, 2022). Ou seja, os polos *direita* e *esquerda*, que na

demonstração matemática parecem compor um quadro de polarização perfeitamente equilibrado, consistem, entretanto, no que o autor denomina polarização assimétrica.

Para se ter uma ideia da temperatura (e da assimetria) da polarização política no Brasil, em setembro de 2022, às vésperas do primeiro turno das eleições gerais – que escolheram o Presidente da República, os executivos estaduais e os legislativos das esferas federal e estadual –, foram noticiados dois casos especialmente estrondosos de posicionamento político-partidário. No primeiro, a empresária Roseli D'Agostini Lins, sócia da Imbuia Agropecuária, produtora de soja no município de Luís Eduardo Magalhães (BA), conclamou seus colegas empresários em vídeo publicado em sua rede social particular que “façam um levantamento de quem vai votar no Lula e demitam sem dó” (Alves, 2022). No segundo caso, o empresário Carlos Bartolomeu, dono da distribuidora Bartofil, de Ponte Nova (MG), em um evento com a participação do então candidato a vice-presidente da República Walter Braga Netto, diz aos presentes que “você é dono da sua empresa, você é dono do seu negócio, você vai agir e tirar pessoas que estão deturpando” (Pitombo, 2022), em uma clara alusão a eventuais funcionários que não votassem no candidato da chapa apoiada por ele. Ambos os casos foram classificados como assédio pela Justiça Eleitoral. Houve também, na época, outros casos muito noticiados de alterações, violência e até homicídios envolvendo posicionamentos políticos.

Um caso mais recente, e igualmente ruidoso, ocorrido mais de vinte meses após as eleições, a demonstrar que a disputa política não arrefeceu e que os métodos operados pelos envolvidos seguem se repetindo, é o do empresário Tallis Gomes, proprietário da escola de negócios G4 Educação, de São Paulo (SP), que, em entrevista a um *podcast* declarou que “não contrato esquerdista, essa é a base da nossa cultura. É ‘mimizento’, não trabalha duro, fica com esses negócios de, pô, parece que todo mundo deve alguma coisa para ele” (MPT, 2024). Após o episódio, a empresa passou a ser investigada por supostas irregularidades trabalhistas, incluindo discriminação e abuso de poder.

Mas qual a relação e como esse contexto social de afloramento das afecções políticas individuais influencia as organizações? Começemos tendo em mente como elas enxergam a questão da política. Uma pesquisa norte americana da Sociedade para a Gestão de Recursos Humanos indica que, para 88% dos gestores de recursos humanos (RH) entrevistados, a política é um assunto que *não deve ser incentivado* no ambiente de trabalho, enquanto para 72% desses executivos a discussão deve ser *ativamente desencorajada* (SHRM, 2016). O mesmo estudo ainda revela que, na percepção de 26% dos entrevistados, os empregados vinham vocalizando com mais frequência suas preferências políticas e que, em termos gerais, essa explicitação dos

ideários pessoais teria potencial para gerar problemas em termos de coesão das equipes, trabalho em grupo e performance.

Vemos que, no âmbito das organizações, política é *um perigo* e obviamente *não se discute*. No entanto, os membros da organização, antes de serem afiliados a ela ou empregados, são cidadãos e sujeitos históricos, influenciadores da opinião pública e influenciados por ela, posto que “a construção da realidade se dá de acordo com a capacidade de cada pessoa enxergar a partir de suas lentes pessoais e sociais [...] pela polifonia presente nos diversos tempos e espaços a que estamos sujeitos” (Farias, 2019, p. 21); os colaboradores são pessoas que expõem e discutem suas preferências políticas e ideológicas em família e entre amigos; os funcionários são os mesmos indivíduos que negociam e disputam, que convivem e agem, enfim, que formam a sociedade como um todo. Assim sendo, para além de atuar na camada normativa, por meio da criação de procedimentos que visem, tácita ou explicitamente, coibir discussões políticas, qual a possibilidade de as organizações efetivamente se isolarem, neutralizarem ou *se protegerem*, da influência da política?

A ideologia é uma lente inconsciente (Mascaro, 2018a) com a qual o indivíduo interpreta a realidade, lente que carrega seus valores e suas identidades e que não apenas impacta, como define sua interpretação de mundo e, conseqüentemente, sua interação social, o que inclui o trabalho. “Entre o homem e a realidade, entre o sujeito e o objeto, há uma mediação [...], há uma ‘força’ que o impele a perceber essa realidade de um determinado modo” (Baccega, 1995). É nesse espaço de significação do mundo que reside esse “corpo sistemático de representações” (Chauí, 1989) chamado ideologia. Agir conforme a ideologia é, assim, um processo que se dá de forma espontânea em resposta aos estímulos do próprio contexto social (Reed, 2002).

No contexto das organizações, as manifestações sensíveis da ideologia podem ser mais ou menos salientes, a depender dos traços subjetivos de cada indivíduo. Ainda assim, para Kim *et al.* (2018), os indícios sobre a posição ideológica das pessoas são fartos, tanto no ambiente de trabalho, quanto nas interações sociais cotidianas. Swigart *et al.* (2020) reforçam que os empregados invariavelmente explicitam sua tendência ideológica nas mais variadas instâncias do ambiente de trabalho, sendo que seus valores e suas identidades exercem influência sobre as interações sociais e sobre as tomadas de decisão, logo, sobre o funcionamento organizacional como um todo.

Assim, tendo que a ideologia é uma força que, antes de condicionar a ação humana, orienta a construção do significado desta ação, e se entendermos que as organizações não são estruturas monolíticas, e sim teias de significações (Geertz, 2008; Mumby, 2009), produções

simbólicas cujos significados são construídos cotidianamente de forma relacional e dialógica por meio de cada interação de seus membros e da sociedade (Marchiori, 2009), temos que as organizações são essencialmente estruturas ideológicas.

As relações intersubjetivas dão origem a significados que são sempre políticos, ou seja, têm as relações de poder como base (Deetz, 2010). Se é assim, então a comunicação organizacional, especificamente a comunicação interna (Kunsch, 2003), pode operar em uma dupla chave, tanto como (i) forma institucionalizada de se buscar consenso, apaziguar tensões e manter a hegemonia dos interesses dominantes, quanto como (ii) maneira de fazer com que emerjam significados alternativos, que ressaltem a assimetria nas relações, o conflito e o dissenso e, com eles, a resistência na voz dos interlocutores desvalorizados (Marques; Mafra, 2018). Enxergamos, com base nesta lógica, um paralelo com a inclinação da comunicação interna de estar em função, respectivamente, de cada um dos dois polos do espectro político-ideológico: conservadorismo e progressismo.

De um lado, o conservadorismo se caracteriza pelo continuísmo (Silva; Moraes, 2019), pela preservação do *status quo* (Jost *et al.*, 2003) e das hierarquias estabelecidas (Burke, 2015). Desta forma, se as estratégias da gestão organizacional visam a manutenção da estabilidade, da ordem e da posição dos poderes constituídos por meio da atenuação de atritos, da dissolução de conflitos e do ocultamento das contradições inerentes às suas relações internas (Iasbeck, 2004), o que a organização na verdade faz é *normalizar* as hierarquias e relações de poder em seus próprios termos, atribuindo um caráter de *neutralidade* a uma postura que, na verdade, é *conservadora*. Partindo do pressuposto que não há neutralidade (Schneider, 2013), se a posição tida como *neutra* é a da manutenção do estado das coisas, o fato de não tomar posição, para o indivíduo, já é uma posição em prol do conservadorismo (Cozero, 2014). Vale ressaltar que o discurso oficial defende cinicamente que não tomar posição é justamente *ser neutro*, enquanto se posicionar de modo minimamente crítico é que se trata de ser *ideológico* (Resende; Faria, 2023).

A organização, portanto, ao agir para manter o (des)equilíbrio de forças que lhe convém e dissimular o ideário de seus interesses como *o normal* a ser assimilado e reproduzido, atua como *aparelho ideológico* (Althusser, 1970), pois pretende moldar a própria realidade para as pessoas: “a corporação moderna odeia a ideia de que as pessoas têm experiências e relacionamentos que não são mediados pela lógica corporativa” (Mumby, 2009, p. 200).

Por outro lado, o progressismo aposta no avanço (Castello-Branco, 2013), com inclinação à transformação, à negociação e ao interesse coletivo (Erikson; Tedin, 2016). Não à

toa, nos referimos a significados emergentes que trazem consigo, justamente, a resistência (Marques; Mafra, 2018), pois, como vimos, a organização reage à perspectiva da mudança na anatomia das suas relações de poder como ameaça existencial à sua própria coesão e integração, assim como o indivíduo (potencialmente) resiste a uma organização que se apresenta enquanto esforço comunicacional “perpassado por forças de opressão e assujeitamento” (Marques; Mafra, 2018, p. 4).

Ambas, ideologia e comunicação, são fenômenos inescapáveis na experiência organizacional. A ideologia medeia a significação de mundo dos indivíduos, funcionando como fator precedente na moldagem das avaliações cognitivas e afetivas que influenciam como o ambiente é percebido (Klein; Molloy; Brinsfield, 2012), ao passo que a comunicação, além de fomentar e viabilizar os arranjos necessários à consecução dos objetivos organizacionais através de suas dimensões instrumental, estratégica, cultural e humana (Kunsch, 2006; 2010a; 2010b; 2012; 2014; 2016), é também o campo no qual as trocas simbólicas se dão para construir e legitimar a realidade a cada instante, objetivando cada interação intersubjetiva (Berger; Luckmann, 1985).

Durante todo o tempo de relação do indivíduo com a organização, os vínculos organizacionais criados, de forma tácita ou explícita (Maguire, 2002; Rodrigues, 2009) são atravessados, intermediados ou mesmo materializados pela comunicação, e influenciados por fatores (i) organizacionais (como cultura, clima, estratégias e práticas de gestão de pessoas), (ii) sociais (cultura nacional e economia), (iii) interpessoais (relacionamento e influência) e (iv) individuais (personalidade e valores pessoais, que são operados na ideologia) (Klein; Molloy; Brinsfield, 2012).

Os processos interacionais cognitivos e afetivos provocam reações racionais e emocionais que determinam, por meio do estímulo à saliência de certos elementos, mais que de outros, no campo perceptivo dos indivíduos (Lewin, 1943), a caracterização do tipo e da intensidade do vínculo que se estabelece entre a pessoa e a organização. O comprometimento organizacional é um vínculo forte, pois implica investimento psicológico, intencionalidade, dedicação, senso de responsabilidade (Klein; Molloy; Brinsfield, 2012) e identificação do indivíduo para com os valores da organização (Mowday; Steers; Porter, 1979; Meyer; Allen, 1991), além de comportamento ativamente contributivo para o atingimento dos objetivos e metas da coletividade (Bastos *et al.*, 2013; Bastos; Aguiar, 2015).

O acirramento dos afetos estimulado pelos posicionamentos políticos, bem como seus desdobramentos, estão muito claros nas relações pessoais em geral (Ortellado; Ribeiro; Zeine,

2022; Nunes, 2022; Samuels; Mello; Zucco, 2024), entretanto é necessário um olhar mais atento sobre seu impacto nas organizações (Johnson; Roberto, 2018), especialmente enquanto um tópico conflitivo e desconfortável que indivíduos foram sempre *instados* a evitar – e organizações *concebidas* para evitar –, mas que se tornou incontornável diante da presença diuturna das notícias na imprensa e da ascensão das redes sociais digitais, que permitiram e estimulam a expressão massiva das opiniões pessoais, a incontinência enunciativa (Farias, 2019), ambas colaborando para manter um clima permanente de tensão política que se espalha por todos os campos da atividade humana. A ideologia política, sendo substrato de constituição da própria subjetividade (Mascaro, 2018a), tende a atravessar os processos de socialização aos quais novos membros da organização são submetidos (Fleury, 1989; Van Maanen, 1989; Takeuchi; Takeuchi; Jung, 2021), acompanhando o indivíduo para dentro da organização sob a forma de afetos (Enriquez, 2000a; Amado, 2000), valores (Hofstede, 1997), percepções (Robinson; Morrison, 2000) e visões de mundo (Castello-Branco, 2013). No entanto, uma vez dentro da organização, o indivíduo passa a ser sujeito e objeto da comunicação (Marchiori, 2009).

Há evidência empírica da correlação entre comprometimento e comunicação organizacional (Almeida, 2021; Videira, 2022), apesar de ainda ser escassa a produção acadêmica que contemple a presença das dimensões comunicacionais (Kunsch, 2006; 2010a; 2010b; 2012; 2014; 2016), em especial no que tange a comunicação interna (Almeida, 2021). Em paralelo, encontramos na literatura indícios que nos permitem supor que esta relação varia de acordo com o posicionamento ideológico (Jost; Federico; Napier, 2009) do indivíduo. Sendo assim, nosso *problema de pesquisa* reside justamente na falta de compreensão da relação e da influência recíproca entre a ideologia, o comprometimento e a presença das dimensões da comunicação interna nas organizações. Para endereçar essa lacuna, este trabalho se propõe a atingir três objetivos, sendo um geral e dois específicos. Nosso objetivo geral é explorar a influência da ideologia na relação entre comunicação interna e comprometimento organizacional, sendo a colaboração primordial desta investigação fornecer evidência empírica do fenômeno. Alinhado com este objetivo geral, o trabalho se desdobra em dois objetivos específicos:

- (i) verificar a relação encontrada por Almeida (2021) entre o comprometimento e as dimensões da comunicação organizacional interna de Kunsch (2016); e
- (ii) investigar se há relação entre o posicionamento ideológico e o nível de comprometimento organizacional dos indivíduos.

O presente esforço depende de uma abordagem multidisciplinar e, para tanto, vamos contar com os aportes teóricos de Kunsch (2006, 2010a, 2010b, 2012, 2014, 2016) para a comunicação organizacional e suas dimensões instrumental, estratégica, humana e cultural; de Dennis Mumby (2009; 2010; 2011; 2013), além de colaborações do autor com outros pesquisadores (2017; 2019), para uma perspectiva crítica da comunicação organizacional; de Klein, Molloy e Brinsfield, (2012) e Bastos e Aguiar (2015) para o referencial sobre comprometimento organizacional; de Almeida (2021) e Videira (2021; 2022) na rara interface entre comunicação e comprometimento organizacional; e de Jost *et al.* (2003; 2009), Jost (2006), Johnson e Roberto (2018) e Swigart *et al.* (2020) no arcabouço sobre a influência da ideologia política no contexto das organizações.

Em termos metodológicos, é conduzido um estudo de campo exploratório e descritivo, com análise quantitativa, utilizando um questionário com três instrumentos de coleta de dados previamente testados. Esta pesquisa adotou uma abordagem *abdutiva*, que se dá a partir da combinação das abordagens *dedutiva* e *indutiva*, tendo em vista tanto testar empiricamente as evidências da literatura, quanto preservar um espaço exploratório para a busca de padrões emergentes que permitissem ganhar alguma compreensão de fenômenos ainda não amplamente estudados, ou que estão “abaixo do radar” (Bamberger; Ang, 2016, p. 1). Primeiramente, o caráter *dedutivo* se revela quando se testa a relação, já evidenciada em outros estudos (Videira, 2022; Almeida, 2021), entre comunicação interna e comprometimento organizacional. Depois, a pesquisa passa a ser *indutiva* quando se debruça sobre a verificação de diversas possibilidades de integração da relação dedutiva com o posicionamento ideológico, valendo-se, no entanto, de análises estatísticas em ambos os momentos.

Além desta introdução, o trabalho se estrutura em sete capítulos, sendo que os três primeiros concentram a fundamentação teórica da pesquisa. No segundo capítulo, nos debruçamos sobre a comunicação organizacional no contexto de sua historicidade e da transitoriedade das relações sociais e do trabalho, além da conceituação de suas dimensões instrumental, estratégica, cultural e humana, com foco na comunicação interna. No terceiro capítulo, contextualizamos brevemente as características das relações de trabalho sob o neoliberalismo e descrevemos a evolução do conceito de comprometimento organizacional até chegar à sua forma atual. O quarto capítulo traz algumas visões sobre o conceito de ideologia, seguidas da origem da terminologia direita-esquerda para se referir ao espectro político-ideológico, e de uma descrição conceitual sobre o conservadorismo e a influência da ideologia política dos indivíduos nas organizações.

O quinto capítulo apresenta o detalhamento da estratégia de pesquisa e da metodologia utilizada na investigação, enquanto o sexto capítulo contém as análises dos resultados verificados. No sétimo capítulo, discutimos os resultados, suas implicações e analisamos criticamente as contribuições deste trabalho, e, por fim, no oitavo capítulo, trazemos as considerações finais, apontando as limitações do presente estudo e sugerindo oportunidades futuras de pesquisa.

Desta forma, empreendemos um esforço investigativo que joga alguma luz sobre a relação entre ideologia política, comprometimento organizacional e a presença das dimensões instrumental, estratégica, humana e cultural da comunicação interna.

## 2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O CONTEXTO DA MUDANÇA SOCIAL

Neste capítulo, narramos brevemente seguindo uma perspectiva crítica (Mumby, 2013) a relação de interdependência, construção de significados, poder e resistência que caracteriza a existência dialética entre indivíduos e organizações nas sociedades contemporâneas, bem como suas interfaces com a comunicação.

### 2.1. Da dependência do indivíduo em relação à organização

O homem é um ser social, sua subjetividade é construída dialeticamente na sociedade e, como tal, o sujeito se organiza para trabalhar, transformar a natureza, exercer sua criatividade, construir sua identidade, enfim, para viver e sobreviver. E este movimento se dá por meio de organizações, que surgiram e se desenvolveram para atender às necessidades humanas. “Nenhum dos avanços na história teria sido possível sem as organizações como veículo para a colaboração humana” (Laloux, 2017, p. 3), a ponto de não podermos pensar em prescindir delas (Marín, 1997). Trabalhamos, estudamos, rezamos, casamos, compramos, buscamos nossos direitos, nos divertimos, nos informamos, sempre por meio de organizações.

Podemos definir organização como um “sistema social e histórico, formal, que se comunica e se relaciona, de forma endógena, com os seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade” (Nassar, 2008, p. 62) ou, em uma abordagem mais clássica, como “unidades sociais orientadas predominantemente para a consecução de metas específicas” (Etzioni, 1973, p. 13) ou, ainda, na perspectiva crítica de Dennis Mumby (2013, p. 25), uma estrutura que “coordena o comportamento de seus membros para que possam trabalhar coletivamente”.

Para Iasbeck (2004), as organizações nas quais trabalhamos têm papel fundamental na vida dos indivíduos e ainda podem nos assegurar “condições físicas e psicológicas de subsistência e prazer” (Iasbeck, 2004, p. 2), no sentido de reconhecimento, troca, retribuição e realização profissional, posto que são lugares de ação e representação, mas também de expressão, socialização e produção de sentido (Santos, 2016). Na sociedade industrial dos séculos XIX e XX, Motta (1991) afirma que o indivíduo necessitava da organização não apenas em termos de subsistência material, mas também de identidade, uma vez que “a organização é um dos principais lugares da formação da identidade na sociedade contemporânea” (Mumby, 2009, p. 201). Enfim, é certo que todos convivemos *com* e vivemos *em* organizações a maior

parte de nossas vidas, porém a relação de dependência – ampla e profunda – que se estabelece entre indivíduos e organizações é dialética e conflituosa.

O acesso, o ingresso e a permanência em uma organização exigem do indivíduo o estabelecimento de um vínculo, que implica em algum grau de aderência à cultura daquela organização, tida como uma “forma costumeira e tradicional de se pensar e agir, compartilhada em maior ou menor grau por todos os membros, que os entrantes devem aprender, e *aceitar pelo menos parcialmente*, para serem aceitos na organização” (Jaques, 1951, p. 251, grifo nosso). E, uma vez aceito, o sujeito tenderá a reproduzir “o novo discurso da organização: deverá ter responsabilidade, autonomia e senso de cooperação” (Castelhana, 2005, p. 14). No entanto, essa cooperação e essa coordenação, conceitos fundamentais para a própria existência da organização, “são surpreendentemente difíceis de se alcançar na prática” (Mumby, 2013, p. 25), pois a vida organizacional é constituída de contradições e de tensões, já que, como pontua Castelhana (2005, p. 14), “a realidade, desejo e intenção do sujeito são diferentes dos da empresa”, e por mais que se tente lançar mão de subterfúgios (comunicacionais ou não) para coordená-los, o conflito é inerente à experiência organizacional. Mumby (2013) enumera alguns desses conflitos sintetizados no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1: Tensões e conflitos entre objetivos, valores e necessidades de indivíduos organizações

Indivíduo	Organização
Maximizar ganhos	Minimizar custos
Autonomia	Comprometimento e limites
Estabilidade	Flexibilidade e mudança constante
Maximizar tempo livre	Maximizar tempo de trabalho
Espontaneidade	Previsibilidade
Reafirmar valores individuais	Defender valores organizacionais
Cultivar relacionamentos pessoais	Desenvolver relações profissionais
Criatividade	Eficiência
Emoção	Racionalidade

Fonte: traduzido e adaptado de Mumby (2013, p. 26)

Trata-se, como se vê, de uma relação de disputa de interesses e de poder, na qual os membros da organização estão continuamente “travando batalhas para maximizar sua posição” (Mumby, 2013, p. 24) e, se “onde há poder há resistência” (Machado, 1979, p. XIV), assim como a fricção por parte dos trabalhadores se manifesta de diversas formas, assim também se dá a reação da organização. As estratégias de que as organizações lançam mão para ocultar as contradições inerentes às suas relações internas, apaziguar atritos e dissolver conflitos a fim de manter a estabilidade, a ordem e o *status* dos poderes constituídos resultam em sofrimento: “a

vida nos escritórios [...] é uma das mais duras experiências a que nos submetemos”, pois “não há como fugir do seu poder coercitivo” (Iasbeck, 2004, p. 2).

## **2.2. A dialética do indivíduo como produtor da organização**

Vimos que a organização é um “sistema”, uma “coalizão”, mas em termos materiais se trata de uma coisa? Uma tecnologia? Tem substância? Mumby (2009, p. 204), citando Karl Weick, diz que “a palavra organização é um substantivo, mas é também um mito”.

Taylor e Casali (2010) pontuam que as organizações são construções simbólicas, portanto, comunicacionais. Dizem os autores que as organizações se constroem e se expressam por meio das ações e palavras dos indivíduos que as constituem. “Elas só existem porque são comunicadas, na medida em que uma organização é uma configuração de pessoas [...] e objetos que se mantêm unidos pela mais frágil das amarras: a comunicação” (Taylor; Casali, 2010, p. 73, *apud* Porém; Guaraldo, 2020, p. 197). Logo, a organização é um processo. Um processo comunicacional, como complementam Mumby e Kuhn (2019, p. 38): “as organizações existem porque as pessoas criam, por meio da comunicação, esses complexos sistemas de significados que chamamos de organizações. [...] organizações são vistas como fenômenos comunicacionais”.

Nos deparamos aqui com um amálgama de sujeito, organização e comunicação do qual ainda é necessário se destacar e se olhar mais atentamente para o elemento *comunicação*, nosso objeto de interesse neste capítulo. A comunicação está sendo aqui entendida para além de uma perspectiva tecnicista, como um departamento, uma área, uma operação da gestão organizacional; e igualmente para além de uma visão funcionalista, como um fator dentre tantos outros da vida organizacional, como mera transmissão de informação orientada a objetivos (Mumby, 2011). Entendemos a comunicação, para além dos sistemas organizacionais e institucionais, como elemento imanente e constituinte do homem. Para Fígaro (2010, p. 94), comunicação é “o processo que se realiza na/pela interação de sujeitos determinados, históricos e que se inter-relacionam a partir de um contexto, compartilhando sistemas de códigos naturais e, ao fazê-lo, atuam (agem), produzindo/renovando sociedade”.

Dessa maneira, o sujeito também constrói sua individualidade e constrói organizações, de modo que, por meio da comunicação, o indivíduo produz a organização e, dialeticamente, é produzido por ela (Mumby, 2009). Essa visão ampliada, ontologicamente humana, que entende a organização também como microssociedade, permite inferir que “comunicação

organizacional é um processo complexo e contínuo por meio do qual as pessoas criam, mantêm e mudam a organização” (Keyton, 2005, p. 13, *apud* Marchiori, 2009, p. 311), ou, nas palavras de Kunsch (2006, p. 25), “sem comunicação as organizações não existiriam. Há uma equivalência entre comunicação e organização”.

Apesar dessa agência e dessa interdependência, a relação dos indivíduos com as organizações é fundamentalmente contraditória, como já mencionamos. E muito especialmente em um tipo específico de organização: a sociedade empresarial lucrativa.

### 2.3. Materialidade da contradição

Ao se olhar para o funcionamento próprio da sociedade capitalista, constata-se que ela “se estrutura em relações antagônicas entre capital e trabalho (compra e venda da força de trabalho, extração da mais-valia, apropriação privada da riqueza gerada socialmente)” (Peruzzo, 2011, p. 18). A relação de trabalho é de exploração da atividade humana e expropriação do valor social por ela gerado, situação viabilizada pela noção de rebaixamento ontológico (Gonçalves, 2023), que por sua vez é sustentado pela ação da ideologia que, nessa perspectiva, segundo Chauí (1980), é um sistema de representações, normas e valores da classe dominante que ocultam sua particularidade em uma universalidade abstrata.

Aterrissando para a materialidade das relações de trabalho, Segnini (1989, p. 94) lembra que “é sabido que a compra e venda da mercadoria *força de trabalho* e a posterior submissão do vendedor aos controles e disciplinas impostas pelo comprador são inerentes ao modelo de produção capitalista”, ou seja, a organização lança mão de estratégias de exercício do poder para controlar as pessoas e garantir que produzam o máximo possível.

Dentre os desdobramentos que essa realidade enseja, o mais visceral se dá em termos de resistência por parte dos trabalhadores, no sentido de entenderem (ou sentirem) a assimetria dessas relações de poder e, a partir daí, se engajarem em embates que visam, de alguma forma, combater o exercício do poder, reequilibrar as relações, mostrar um posicionamento contrário ou reclamar direitos, entre outros fatores. As formas de resistência podem ser inconscientes (Segnini, 1989), como se dá nos problemas de saúde mental, como a exaustão e o burnout; passando por uma matriz de quatro dimensões, proposta por Mumby *et al.* (2017), que inclui (i) atitudes individuais deliberadas, porém camufladas, como desinteresse (*quiet quitting*), ironia e cinismo; (ii) atitudes individuais explícitas, como absenteísmo, insubordinação, furto e sabotagem; até se manifestarem de forma coletiva, seja (iii) camuflada, como grupos de

solidariedade e e-resistência; ou (iv) explícita, como nas operações-padrão, greves, piquetes e ocupações.

Outra chave de análise deste mesmo fenômeno, incluindo a fricção entre os interesses antagônicos, porém a partir da anatomia da própria atividade humana, quem traz são os estudos franceses da ergologia. Schwartz (2004a) revela que em cada atividade produtiva existe um nível normativo do processo, no qual a atividade é previamente planejada, cientificamente projetada e institucionalmente determinada, como o faz e exige a organização com todas as suas estruturas e hierarquias, bem como a própria cultura da sociedade mais ampla e mesmo a tradição de cada setor ou as diretrizes de cada área profissional. No entanto, há um segundo nível da atividade, aquele que efetivamente envolve o “dispêndio produtivo de cérebro, músculos, nervos, mãos etc. humanos” (Marx, 2013, p. 103), que reconstrói os esquemas normativos prévios de acordo com a experiência individual e com as possibilidades biológicas, posturais, sociais, psicológicas, de desempenho, de qualidade e de negociação do sujeito. Surge, então, na brecha do não projetado, no “quase formulado” (Schwartz, 2004a, p. 24), neste espaço existente entre os esquemas prescritos e a execução da atividade propriamente dita, o germe de uma forma de gestão de si.

Esta dimensão dilatada da gestão do trabalho envolve, do ponto de vista de cada indivíduo, “compromissos microgestionários” (Schwartz, 2004a, p. 25), arbitragens do uso de si na execução do trabalho que pressupõem a gestão de eventualidades, prazos, relações e normas, em que a criatividade e o ineditismo da atividade humana também transformam o trabalho em um palco de resistência e disputa de poder. E nesse palco íntimo, subjetivo, interior, as normas precedentes, as instruções da empresa são reinterpretadas e decididas cotidianamente, dentro das fronteiras da atividade operante. Fígaro (2018, p. 181) resume dizendo que “em qualquer condição de trabalho, o homem em atividade debate com as normas, sempre renormalizando-as”.

Aqui, como sempre, também nos deparamos com a comunicação em suas variadas perspectivas, seja a institucional, que “está presente em todas as técnicas que precisam ser transmitidas para orientar o trabalho [...] no planejamento do trabalho, na divisão de tarefas, nas ordens disciplinares e na forma de manifestação de chefias e hierarquias” como também a comunicação como veículo de interação simbólica e construção de sentido, como “o elo que permite ao sujeito trabalhar e expressar-se como ser social” (Fígaro, 2018, p. 179).

#### 2.4. A resiliência da resposta: um breve contexto histórico

A resposta das empresas às manifestações de resistência dos trabalhadores se dá de formas diversas, conforme o contexto social, econômico, político e cultural, a depender de quais atitudes são socialmente legitimadas em cada momento histórico. Para Segnini (1989, p. 111), “a verdadeira identidade da construção de um sistema de poder encontra-se em contextos [...] que possibilitam e informam a ‘fisionomia’ que este assume”.

Esta *fisionomia*, por exemplo, em um contexto de ausência completa de formas de resistência dos trabalhadores, onde não há condições de organização, tampouco legislação trabalhista, como ocorria na segunda metade do século XIX, conforme descrito por Segnini (1989, p. 91, grifo nosso), adquire a feição de “uma dominação que se dá *sem disfarces*, sem elementos mediadores que possibilitam o ofuscar da exploração contida na relação de produção capitalista”. No caso estudado pela autora, os “colaboradores” eram pendurados de ponta cabeça em caso de atraso, não contavam com qualquer tipo de auxílio em caso de acidente ou morte no exercício das atividades e, ainda no contexto da vigência do regime escravista no Brasil, os funcionários negros eram registrados apenas pelo prenome, sem sobrenome ou nacionalidade. Esta foi “uma verdadeira ‘escola’ na formação de relações capitalistas de trabalho” (Segnini, 1989, p. 90). A comunicação interna neste tipo rudimentar de configuração empresarial, baseada no poder “condigno” (Galbraith, 1986), não era uma preocupação para além da comunicação administrativa, com a transmissão unidirecional de diretrizes e ordens.

Com o passar do tempo e o amadurecimento das relações de trabalho, conforme os mecanismos de resistência dos trabalhadores foram reconfigurando as relações de poder, a reação das organizações também começou a se sofisticar. Um impulso nessa direção se deu quando, no Brasil majoritariamente agrário do período pós-Lei Áurea, houve uma intensa imigração de trabalhadores europeus, que eram competentes tecnicamente e ainda relativamente baratos, mas se revelaram um “cavalo de Tróia” (Segnini, 1989, p. 91) para os patrões que financiaram sua vinda, por serem mais politizados e conscientes da exploração contida nas relações trabalhistas, além de terem experiência prévia e noções de comparação com base em sua vivência profissional nos países de origem.

No contexto mundial, “a necessidade de intensificar a força de trabalho para atender à enorme expansão da demanda na Revolução Industrial trouxe a expropriação da força bruta humana pela mecânica” (Macareno, 2006, p. 47) e a resposta das organizações veio como

uma nova forma ‘científica’ de organização do trabalho: o taylorismo. Como é sabido, através das técnicas tayloristas de organização do trabalho, o capital realiza uma fragmentação de tarefa a tal ponto que a cada trabalhador é designado o cumprimento de gestos de acordo com um tempo predeterminado pelas gerências. Desta forma, desqualifica-se o trabalhador, intensifica a sua produtividade e barateia seu custo (Segnini, 1989, p. 93)

Ou, como define Schwartz (2004a), o operário especializado, no sentido taylorista, é justamente o que não tem especialização nenhuma.

Esta nova realidade do trabalho é apresentada à sociedade e mostrada ao trabalhador como sendo produto de *avanços científicos*, voltados aos seus interesses. Aqui, já havia uma legislação trabalhista mais ampla e garantista de direitos, e a comunicação interna tinha foco na persuasão (Macarenco, 2006), porém a política de relação com os empregados era eminentemente mecanicista, no sentido de que o salário pago tinha “por objetivo representar uma retribuição considerada justa em vista da contribuição (força física, desgaste mental) dos trabalhadores” (Enriquez, 2000a, p. 12), o que era entendido na época como sendo suficiente para dissuadi-los de eventuais tendências insurgentes, além de “chegar mesmo à criação de executores sem alma” (Enriquez, 2000a, p. 12).

A partir da primeira metade do século XX, com a observação de que ganhos de produtividade em uma empresa estariam relacionados a fatores além da simples compensação financeira, como o reconhecimento da chefia, a sensação de pertencimento a um grupo, o orgulho do local em que se trabalha e a solidariedade entre colegas, o mercado passou a se interessar pelos fatores humanos e sociais das organizações. Era o surgimento da Escola de Relações Humanas, que, segundo Nassar (2008), tinha como princípios trabalho em equipe, carisma das lideranças e influência de fatores humanos no processo de trabalho. Kunsch (2010a) diz que, a partir deste momento, o homem passa a ser apresentado como um ser integral, cujo comportamento não é mais passível de ser resumido a modelos simplificados, reducionistas e mecanicistas. Assumiu-se que o homem tem necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e autorrealização. Em termos de comunicação interna, as organizações privilegiavam o consenso, o envolvimento, a motivação e um bom ambiente e clima de trabalho (Nassar, 2008), uma vez que, como nota Enriquez (2000a, p. 13), a direção passa a entender que “os trabalhadores investem em seu trabalho, dele se apropriam, dão-lhe um sentido e inscrevem uma parte de seus desejos e de seus projetos na organização”.

Seguiram-se derivações desta escola de administração, como o Behaviorismo, segundo o qual, de acordo com Nassar (2008), era possível identificar e trabalhar isoladamente o

conjunto de mecanismos psicológicos que explicam a atitude e o comportamento do indivíduo dentro da organização. Entretanto, para Kunsch (2010a), ainda que as questões humanas passassem a ser levadas em conta, os modelos de gestão continuaram a perseguir o controle das pessoas, mesmo que de forma mais sutil, por meio da persuasão.

## 2.5. Sobre sutilezas, complexidades e medo

Reforçando a ideia anterior, ainda em 1945, Kurt Lewin, um dos principais teóricos do Behaviorismo, notou que o indivíduo “aceita o novo sistema de valores e crenças ao aceitar pertencer a um grupo. As oportunidades para a reeducação aumentam quando o grupo cria um forte *sentimento de nós*.” (Lewin, 1945 *apud* Nassar, 2008, p. 69). O que o autor denomina “reeducação” pode ser entendido como parte do processo de socialização secundária (Fleury, 1989), aquele por meio do qual um indivíduo já inserido na sociedade é introduzido a novos setores do mundo objetivo, como, no caso, as organizações, se engajando para criar com elas um nível de identificação na medida necessária para viabilizar a comunicação e a interação. Neste processo, ainda segundo Fleury (1989), conhecimentos podem ser adquiridos, assimilados e reforçados pelo uso das técnicas pedagógicas apropriadas, uma vez que

as empresas têm uma tendência a engajar pessoas cujos comportamentos são adequados ao estilo da empresa, ou, quando elas não podem ser assim, transformá-las (pelo trabalho, pela pressão de grupo, pela ideologia dominante na empresa, pelos estágios de formação) em indivíduos que, *ao menos exteriormente*, deem provas das qualidades que favorecem o crescimento da empresa (Enriquez, 2000b, p. 28, grifo nosso).

A aderência do indivíduo ao trabalho nas organizações caracteriza-se por grande complexidade, uma vez que se dá por diversas necessidades concomitantes inerentes ao ser humano, como a de assegurar (i) condições psicológicas de expressão, afeto, reconhecimento e realização, (ii) condições sociais de interação e produção de sentidos, além, é claro, de (iii) condições físicas de sustento, subsistência e reprodução. Mas tudo sempre tem um preço.

Pagès (1987) observa que a organização dá guarida ao indivíduo para que ele se defenda da angústia, propondo-lhe um sistema de defesa sólido, organizado e legitimado pela sociedade. Em contrapartida, exige do indivíduo sua colaboração com a manutenção do poder, tentando evitar ao sujeito afrontar suas contradições íntimas.

Kant (1996 *apud* Fígaro, 2010, p. 99) resume bem essa relação dialética do homem com o trabalho:

o trabalho traz consigo a necessidade, a submissão ao outro, o peso do mundo, mas ao mesmo tempo o trabalho é liberdade, pois nele o homem se descobre obra de si mesmo. Assim, liberdade e obediência são unidas sinteticamente na noção de trabalho, mediante a passagem da natureza à cultura.

A “angústia”, o “peso do mundo” podem ser encarados como representações do medo, causado pela incerteza, pela sensação de impotência frente à demanda física e psíquica, pela assimetria de poder, pela vulnerabilidade gestada na incompreensão quanto às próprias causas desta angústia. Bauman (2008, p. 125) diz que “o que não somos capazes de administrar nos é desconhecido e o desconhecido é assustador. Medo é outro nome que damos à nossa indefensabilidade”.

Ao notar o indivíduo trabalhador inserido no exército industrial de reserva (Trindade, 2017), Bauman (2008, p. 205) comenta que a crença na eventual perda do emprego se transforma em um medo crônico, que aflige o indivíduo dia e noite, posto que “essa crença é uma daquelas que, dia após dia, encontram amplos motivos de corroboração e poucas razões para dúvida, se é que alguma”. Desta maneira, o medo

contribui para manter e/ou reduzir os salários sempre abaixo do valor capaz de atender as necessidades da classe trabalhadora e, por outro, cria uma massa de sujeitos disposta a [...] inserir-se imediatamente nos processos produtivos, mediante as requisições existentes (Trindade, 2017, p. 227)

Segundo Castelhana (2005, p. 15), a propagação das consequências devastadoras do aumento do desemprego estrutural “amplificam o medo no ambiente de trabalho, deixando o trabalhador muito mais vulnerável e em situação muito mais fragilizada”.

## **2.6. Avançando com mecanismos cada vez mais contundentes**

As organizações criaram e administram um imenso, complexo e cada vez mais sofisticado sistema de gestão da dependência dos indivíduos, baseado no exercício do poder para fomentar a vulnerabilização das pessoas e obter sua aderência e subordinação. Este sistema, para alcançar a eficiência máxima, como demanda o neoliberalismo, precisa ser mais ou menos disfarçado e oculto a depender do contexto social, econômico e político de cada época, que indica o equilíbrio das relações de força entre as partes.

Na segunda metade do século XX, como resume Macareno (2006), as abordagens de relacionamento com os empregados passaram de comportamentais a culturais e,

posteriormente, estratégicas, cada vez considerando mais a perspectiva humanizada, porém, mesmo com quase dois séculos de busca pelo equilíbrio nas relações entre organização e empregados, “estamos cada vez mais desiludidos com a vida organizacional. Para as pessoas que trabalham na base das pirâmides [...] o trabalho é muitas vezes pesado e pavoroso, sem paixão ou propósito” (Laloux, 2017, p. 3).

Até os anos de 1980, o mundo organizacional era mais estável, “as pessoas entravam em uma empresa e lá imaginavam permanecer por muitos anos [...] cumprindo rituais diários que [...] lhes davam conforto, pois as defendiam da ansiedade associada ao enfrentamento do novo” (Cesar, 2008, p. 126). Mas as mudanças tectônicas na geopolítica, na economia e na cultura, nos últimos 30 anos, como o fim da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), a aceleração da globalização econômica e do neoliberalismo e o avanço das Tecnologias da Informação e Comunicações (TICs) e do universo informacional-digital representaram um rearranjo definitivo no mundo do trabalho e nas relações de poder dentro das organizações. Esse contexto mundial foi o prefácio do que se convencionou chamar de sociedade pós-industrial, conceito simplificado pelo acrônimo “BANI” (*brittle, anxious, non-linear, incomprehensible*, ou frágil, ansioso, não linear, incompreensível) (Cascio, 2020). Tal cenário oportunizou a flexibilização das legislações trabalhistas, tornando oficiais diversas práticas que já eram adotadas de maneira informal pelas empresas, culminando no advento do que Antunes (2023) chama de uberização do trabalho, uma nova fronteira, o estado da arte da precarização. Segundo o autor, trata-se da recriação de práticas de trabalho da protoforma do capitalismo, ou seja, da Revolução Industrial, caracterizadas por jornadas exaustivas e níveis de exploração mais intensos, contradição que não deixa de ser irônica, posto que o conceito é vendido como “modernização” ou “ponte para o futuro”.

A reboque, a nova configuração social demandou das organizações uma resposta também em termos de uma nova racionalidade para suas práticas de gestão e para seu discurso, bem como para a instrumentalização de suas práticas de comunicação interna, posto que as relações de poder se reposicionaram, mas as contradições devem continuar a ser ocultadas pelo bem da estabilidade. Para Amado (2000), a organização se comunica no sentido de mascarar as diferenças, aliviar as tensões e os conflitos entre as pessoas ou, como coloca Fígaro (2010, p. 106), a comunicação da organização é feita “para dissimular os conflitos e as contradições que o mundo do trabalho expõe com relação à própria organização e à ordem econômica e política mais geral”.

Oliveira e Paula (2009, p. 14) notam com clareza esse aumento no grau de sofisticação das técnicas de comunicação interna organizacional uma vez que, no ambiente contemporâneo “não é mais a imposição que impera; ao contrário, as pessoas são conduzidas a agir de determinada maneira porque são convencidas de que tal maneira é boa para elas”. Por trás dessa ideia está a transição da sociedade contemporânea de uma forma disciplinar de poder, prevalente desde os primórdios da era industrial e que produz a ordem por meio da imposição, do medo inculcado por meio da sensação constante de vigilância externa (Foucault, 1987), para uma nova sociedade de controle, que funciona não mais por confinamento, mas por controle contínuo e comunicação instantânea (Deleuze, 2013), proporcionados pela digitalização, em que a vigilância externa não é mais necessária, pois foi internalizada pelo indivíduo. Dessa forma, o discurso da sedução aparece como uma maneira de envolver as pessoas no projeto coletivo da organização, pois “a sedução torna mais amena a imposição” (Oliveira; Paula, 2009, p. 16). Fígaro (2010), a propósito desta transformação, aponta para a ascensão de uma estratégia *discursiva*, associada à implantação do toyotismo como forma de organização do trabalho, em substituição a uma antiga estratégia *punitiva* associada ao taylorismo/fordismo, posto que o novo processo de trabalho, com estruturas hierárquicas mais horizontalizadas, “necessita de procedimentos muito mais persuasivos para controlar a eficácia do cumprimento das metas de produtividade” (Fígaro, 2010, p. 102). Assim sendo, o tabuleiro muda completamente, mas o jogo continua sendo o mesmo, pois, afinal, a organização é uma estrutura à qual convém que cada um se adapte para o bem de todos (Amado, 2000) ou, no contorno sarcástico de que

todas as teorias da Administração colocam implicitamente a questão de ‘como fazemos com que os membros da organização se comportem de formas com as quais não se engajam espontaneamente, e que podem até ser contrárias aos seus interesses?’. De diversas maneiras, a história do pensamento em Administração é a história dos esforços empreendidos para se desenvolverem respostas cada vez mais sofisticadas para essa questão. (Mumby; Kuhn, 2019, p. 34)

Não é à toa que a cultura organizacional se institucionaliza como área temática dentro dos estudos de Administração a partir dos anos 1980 (Cesar, 2008), justamente no período de ascendência das transformações aqui descritas. Isso se deu porque se tratavam de estudos que permitiram adentrar o lado *soft* das organizações, passaram a considerar a subjetividade como um aspecto importante de análise, desafiaram uma tradição do saber administrativo hegemônico fundada em aspectos palpáveis, atribuindo visibilidade e relevância ao simbolismo na

organização (Freitas, 2007), perspectivas essenciais para a gestão da nova relação pós-industrial emergente.

Corroborando esse ponto, sob o prisma psicanalítico, Seligmann-Silva (1994) chama a atenção para os dois sistemas de dominação dos quais as organizações lançam mão para exercer o poder no ambiente de trabalho: a repressão explícita e a dominação sutil ou mascarada, indicando que é este segundo o que se tornou prevalente na sociedade de controle, pós-industrial e digital. A autora afirma que a dominação sutil é muito mais perigosa, pois se baseia no medo e domina a manipulação de sentimentos como o afeto, a gratidão e a culpa (Seligmann-Silva, 1994). Dessa maneira, se no âmbito material a nova racionalidade do trabalho tratou de fragilizar, vulnerabilizar e precarizar o empregado, “terceirizando” para o indivíduo grande parte das responsabilidades e encargos que antes cabiam ao Estado ou à própria organização, sob os conceitos modernizantes de empregabilidade e empreendedorismo, impondo aos trabalhadores, entre outros, “um movimento de atualização e capacitação permanentes” (Curvello, 2010, p. 83), a gestão do trabalho, concomitantemente, no âmbito discursivo, “vende” a ideia de ser mais adaptada ao ser humano” e se utiliza de “um aparato mais abstrato, mexendo muito mais com a subjetividade do sujeito e exigindo do profissional mais responsabilidade, adaptabilidade e perfeição” (Castelhano, 2005, p. 16).

Para Oliveira e Paula (2009, p. 16), o discurso da sedução “*simula* o reconhecimento da autonomia e leva os empregados a adotarem estratégias de sobrevivência [...], demonstrando satisfação e assumindo vínculos fortes com a organização”. Mas esse processo reativo, se por um lado demonstra a resiliência, o grau de adaptabilidade e, por que não, a criatividade das pessoas; por outro lado tende a se chocar com o nível de energia física e psíquica demandado para se lidar com os sentimentos de temor, insegurança e risco de exclusão também inerentes à vida nas organizações, pois, segundo Ituassu e Tonelli (2014, p. 89), a nova cultura do *management* traz consigo o *culto da performance* e o *culto da excelência*, a necessidade de se desenvolver, se aprimorar, melhorar, para estar na frente, ser mais ativo, mais criativo, mais bonito, enfim, vencer, fruto da sensação contínua, incessante, inacabável de que “o risco de ser superado está constantemente à espreita”.

A essa tensão esmagadora Han (2015) dá o nome de “sociedade do cansaço”, cujo combustível é o “esquema positivo do poder”. Nesse novo paradigma, o desempenho individual necessário para dar conta dos níveis de produtividade exigidos e da constância da vigília é tão alto que não se atinge mais com a disciplina imposta de fora, como em Foucault, tampouco com o controle internalizado, de Deleuze, pois ambos trazem consigo a *negatividade* da interdição,

da proibição, do dever, que têm um efeito de bloqueio que limita o crescimento. É necessária uma nova subjetividade, pois “à revolução permanente dos métodos e das estruturas de produção deve corresponder igualmente a adaptação permanente dos modos de vida e das mentalidades” (Dardot; Laval, 2016, p. 89), e “a *positividade do poder* é bem mais eficiente que a *negatividade do dever*” (Han, 2015, p. 14, grifos nossos). Criar-se, assim, a “positividade tóxica” (Aiello, 2023) nas relações de trabalho.

As contradições inerentes migram para outro patamar de ação por parte das organizações, que constantemente adaptam e sofisticam as narrativas associadas a seus métodos de exercício do poder, posto que, independentemente de como se apresentem as condições materiais em determinado contexto histórico socioeconômico e político, as empresas exploram, consciente ou inconscientemente, a dependência econômica e psicológica dos membros da organização (Amado, 2000). Podemos entender essa nova modalidade de dominação como um *soft power*, ou nem tão *soft* assim, pois, como resume bem o questionamento de Peruzzo (2016, p. 71), “não seria a chamada ‘realização pessoal’ mais um meio de enganar o trabalhador estimulando-o a dedicar-se mais intensamente ao trabalho através da aparência de trabalho voluntário?”

Curvello (2010, p. 78), ao mencionar todo o longo histórico de políticas e ações coordenadas e planejadas que objetivaram obter integração entre organizações e trabalhadores, nota que “passado quase um século dos primeiros estudos nessa área, são raros os casos em que essa almejada integração pareceu acontecer de fato”. Amado (2000) chama de utopia da ilusão organizacional esse mecanismo psíquico pelo qual a organização se tornaria um todo unificado e conflitual. Diante da impossibilidade de se compatibilizarem interesses tão díspares, de se superarem contradições inerentes tão fundantes, “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” (Curvello, 2010, p. 78) e, neste cenário, a comunicação organizacional se configura no uso de uma linguagem distorcida, que tem a finalidade de levar os indivíduos a interpretarem a realidade em termos que sejam adequados justamente aos interesses dos atores que promovem tal distorção (Curvello, 2010). Dito de outro modo,

considerando que todo processo social comporta conflito e contradições, essas são ainda mais intensas no circuito da produção cultural/comunicacional, fazendo com que o controle seja uma arte arquitetada por estratégias persuasivas sofisticadas na elaboração dos discursos (Fígaro, 2018, p. 183).

Para Peruzzo (2016, p. 69), a comunicação procura “envolver os trabalhadores nos objetivos da empresa como se fossem os seus próprios”, mas não podem ser, pois não pode haver compreensão mútua entre forças antagônicas, entre explorador e explorado. Fica clara, assim, a ação da ideologia como sistema de representações e valores da classe dominante que ocultam sua particularidade em uma universalidade abstrata (Chauí, 1980).

## **2.7. As dimensões da comunicação organizacional**

Para Baldissera (2008), há dois prismas<sup>1</sup> para se observar a comunicação organizacional: um sociocultural, em que a comunicação é inerente à própria natureza das organizações, no qual se constroem e se disputam sentidos no âmbito das relações, que não é institucionalizado e que apresenta intencionalidades não articuladas; e um segundo prisma, o das práticas profissionais, esse, sim, estruturado, deliberado e que visa a legitimação da organização diante de seus diversos interlocutores. Nos dedicamos, nos capítulos anteriores, a analisar o primeiro destes prismas e, a partir da agora, vamos nos debruçar sobre algumas características do segundo, representado pela “comunicação organizacional integrada” (Kunsch, 2003), que é composta de atividades efetivas, ações práticas empreendidas pela gestão organizacional, dimensionadas e executadas em função dos públicos com os quais a organização se relaciona, contemplando as modalidades de comunicação mercadológica, institucional, administrativa e interna, esta última nosso interesse de investigação. “Além de analisar a comunicação organizacional como fenômeno, processos, interações humanas [...], há que se considerar, na sua abrangência, as expressões ou manifestações que permeiam suas mensagens e mídias internas, institucionais e mercadológicas” (Kunsch, 2010b, p. 43).

No entanto, para dar conta da complexidade e da velocidade do contexto social, além da polifonia de interesses, pressões, redes e dinâmicas às quais as organizações estão submetidas, Kunsch (2006, 2008, 2010a, 2012, 2014, 2016) propôs analisar a comunicação organizacional sob quatro dimensões: instrumental, estratégica, cultural e humana, que vamos descrever brevemente a seguir.

---

<sup>1</sup> O autor usa o termo “dimensões”, mas substituímos por “prismas” a fim de evitar sobreposição de termos com a teoria das quatro dimensões da comunicação organizacional de Kunsch (2008, 2010a, 2012, 2014, 2016) que descrevemos adiante.

### 2.7.1. Dimensão Instrumental

É a dimensão predominante nas organizações e se caracteriza como instrumental, funcional e técnica (Kunsch, 2010b). Trata-se de uma perspectiva proveniente do paradigma funcionalista da comunicação, que a observa desde um ponto de vista mecanicista, como uma função interna da organização que visa a eficácia processual, com práticas levadas a cabo em função apenas de resultados pragmáticos, “deixando de lado as análises dos contextos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e organizacionais” (Kunsch, 2014, p. 42).

Em sua dimensão instrumental, a comunicação é resumida à transmissão de informações, tendo na gestão da organização, com seus canais, mídias, veículos, plataformas e mensagens estruturadas e direcionadas, um emissor por excelência, e que pressupõe encontrar no receptor – o empregado, no caso da comunicação interna – um sujeito como o descrito pela teoria behaviorista do estímulo-resposta (Fígaro, 2001), ou seja, um interlocutor passivo, que apenas responde a estímulos, reagindo às sugestões e às ordens que a comunicação oficial formal lhe direciona.

Linda Putnam (2009), em um seminal artigo em que descreve diversas metáforas para explicar a comunicação organizacional, associa a dimensão instrumental a um conduíte, um tubo ou cano que serve simplesmente como canal de envio da mensagem, tomando a comunicação como *meio* e como *transmissão*. Como *meio*, a comunicação é um mero conjunto de canais que a gestão usa para realizar suas tarefas e atingir seus objetivos, escolhendo o melhor instrumento conforme o resultado esperado para a tarefa da vez: canais massivos privilegiam consensos, enquanto canais interpessoais potencializam o *feedback* e canais escritos aprofundam assuntos para diminuir ambiguidades. Já vista como *transmissão*, a comunicação, ainda dentro da metáfora do conduíte, é reduzida a uma medida quantitativa, de volume e frequência: no geral, um maior volume de informação estimula a confiança dos colaboradores, porém, durante uma fusão, o mesmo volume termina por causar mais ansiedade, cabendo diminuí-lo, “enquanto a alta frequência de informação em um processo de redução de pessoal diminui a incerteza” (Putnam, 2009, p. 46).

### 2.7.2. Dimensão Estratégica

Ainda dentro do paradigma funcionalista e igualmente adotando uma visão estritamente pragmática, a dimensão estratégica da comunicação organizacional é tida como parte integrante da gestão organizacional, submetida ao planejamento estratégico, agregando valor ao negócio

e se preocupando com a performance e com os objetivos globais da organização, alinhada com os princípios institucionais de missão, visão, valores e propósito.

Apesar de bastante próximas, a dimensão estratégica é mais ampla e mais complexa que a dimensão instrumental. Mais *ampla* no sentido de que está em conexão com a análise ambiental (Kunsch, 2008) da organização, logo, orientada a potencializar seus pontos fortes e mitigar seus pontos fracos, em se tratando da perspectiva do ambiente organizacional interno; além de colaborar para endereçar de maneira prospectiva as oportunidades e dissipar as ameaças identificadas no planejamento estratégico, em se tratando do ambiente de mercado e do ecossistema mais amplo em que a organização está inserida. E mais *complexa* pois, no intuito de dar suporte à realização das estratégias organizacionais, também se baseia na busca ininterrupta de informações dos diversos *stakeholders* (públicos de interesse), para que a gestão disponha sistematicamente de subsídios que vão direcionar o planejamento das ações com o máximo de eficácia (Kunsch, 2010b), mostrando que a dimensão estratégica encara os diversos públicos não mais como meros receptores passivos, mas como agentes ativos do processo comunicacional, tendo a comunicação como elemento de mediação dos fluxos de informação e *feedback*.

Na visão de Linda Putnam (2009), a dimensão estratégica pode ser representada pelas metáforas do *processamento de informação* e do *vínculo*. Na primeira delas, a do *processamento de informação*, as palavras-chave são *planejamento* e *feedback*, posto que nesta metáfora a comunicação é estrategicamente planejada por etapas, públicos e assuntos, tendo como base a expectativa sobre a maneira como cada *stakeholder* busca informação e obtendo a medida de sua eficiência via o processo de retroalimentação comunicativa dos públicos, sendo planejada tendo em vista que “conteúdo, estilo e consistência da mensagem influem na natureza do *feedback* positivo ou negativo” (Putnam, 2009, p. 47). Já na metáfora do *vínculo*, o foco migra para a conexão, “assim, a comunicação é o elo que cria vínculos entre pessoas e forma organizações como redes de relacionamentos” (Putnam, 2009, p. 48-49). Para Kunsch (2010b), a metáfora do *vínculo* fica clara quando os gestores planejam estrategicamente a comunicação objetivando que as organizações cultivem conexões de relacionamento com seus *stakeholders* e estabelecendo redes de vínculos e de colaboração.

Kunsch (2016) propõe ainda dois enfoques para a dimensão estratégica: um mais tradicional e conservador, centrado nos resultados; e outro baseado em uma nova perspectiva, mais complexa, que busca alternativas para repensar a comunicação organizacional. O primeiro enfoque, sobre o qual nos debruçamos até aqui, se baseia nas teorias tradicionais da

Administração, das quais a visão de Mintzberg (1994) é representativa e segundo a qual o conceito de estratégia tem quatro acepções: (i) um *plano*, um guia ou curso de ação para o futuro; (ii) um *padrão*, no sentido de um comportamento consistente ao longo do tempo; (iii) uma *posição*, ou posicionamento, ou seja, a definição de onde a organização deseja estar, de como deseja ser percebida e a determinação do conjunto de ações para esse fim; e (iv) uma *perspectiva*, a maneira de a organização fazer as coisas, seu conceito do negócio (Mintzberg, 1994).

Já o segundo enfoque tem como base a nova teoria estratégica (Pérez, 2008, *apud* Kunsch, 2016), que abandona a herança militar de estratégia como instrumento para derrotar competidores em um entorno hostil e passa a entendê-la como prática dinâmica, vigilante, sensível às oscilações dos ambientes interno e externo, resiliente e adaptada às novas realidades, que considera a instabilidade do contexto socioeconômico e político no qual a organização se insere, que por sua vez é composto por redes cujos nós se articulam com o ambiente.

### **2.7.3. Dimensão Cultural**

Analisar a comunicação organizacional desde uma perspectiva cultural salienta o fato de que a organização é um sistema aberto e uma microsociedade em constante relação e intercâmbio com seu ambiente de influência e com a sociedade como um todo.

Há três vertentes a serem mencionadas na dimensão cultural da comunicação organizacional. A primeira é a da cultura individual e pressupõe observar que “as organizações são formadas por pessoas com diferentes culturas” (Kunsch, 2016, p. 53), com diferentes histórias, provenientes de diferentes realidades, logo, com diferentes sociabilidades, valores e visões de mundo. Já mencionamos que, de acordo com Klein, Molloy e Brinsfield, (2012), juntamente com fatores socioeconômicos, políticos e comportamentais, os traços culturais que cada um traz consigo ao ingressar em uma organização são fatores antecedentes preponderantes para o tipo e o nível do vínculo que o indivíduo formará com a organização.

A segunda vertente é a da cultura organizacional. A organização, como já vimos, tem uma “forma costumeira e tradicional de se pensar e agir, compartilhada [...] por todos os membros, que os entrantes devem aprender, e aceitar pelo menos parcialmente” (Jaques, 1951, p. 251). Assim, o processo de ingresso, aprendizado, assimilação e incorporação da cultura da organização por parte do indivíduo demanda tempo, empenho e alguma resiliência, contando com a constante mediação da comunicação.

Por último, a terceira vertente é a das culturas nacionais, pois “as organizações, por sua vez, estão situadas em determinado país, que possui sua própria cultura” (Kunsch, 2016, p. 53). Hofstede (1997) fornece uma ideia da complexidade da questão quando ensina que a base de uma cultura nacional é composta de cinco dimensões: (i) a *distância hierárquica* indica como se dá a relação com a autoridade; (ii) o *grau de individualismo* rege a relação entre indivíduo e sociedade; (iii) o *grau de gênero* guia as questões de gênero; (iv) o *controle da incerteza* determina a forma de gerir conflitos e controlar as emoções; e (v) a *orientação ao prazo* dá conta do maior ou menor imediatismo nos planos e ações da sociedade. Há que se acrescentar que a globalização econômica das últimas décadas, somada ao encurtamento das distâncias e à aceleração da sensação de tempo por conta das recentes tecnologias de conectividade colaboram para uma complexificação adicional da dimensão cultural da comunicação organizacional ao oportunizar o estabelecimento de organizações transnacionais, eventualmente com operações em dezenas e até centenas de países.

Recorrendo às metáforas da comunicação organizacional de Linda Putnam (2009), abandonando a perspectiva funcionalista e se aproximando do paradigma construtivista, a dimensão cultural da comunicação guarda muita afinidade com a metáfora do *símbolo*, elemento usado pelos agentes organizacionais para produzir significados culturais e históricos por meio de *rituais* (Silva; Simões; Sciena, 2011), que atuam na manutenção das relações de poder, normalizam fricções, apaziguam atritos, adaptam práticas recorrentes e legitimam os membros da organização; de *narrativas*, que, como meios de transmissão de valores e reprodução de significados, legitimam mudanças, fomentam a compreensão mútua das diferenças e revelam visões múltiplas dos conflitos culturais; e de *sinais físicos*, como logotipos, elementos de design e arquitetura, que destacam a imagem e comunicam a identidade organizacional. A metáfora do símbolo “representa a comunicação por meio de sensibilização” (Putnam, 2009, p. 54), atuando na moldagem das práticas organizacionais e na gestão da assimilação cultural de seus membros, encarando a organização como uma experiência de construção coletiva, enfim, como uma cultura.

Isto posto, Kunsch (2016, p. 53) defende que organizações e gestores de comunicação “atendem para a dimensão cultural como parte integrante do planejamento, das ações comunicativas e dos processos de gestão participativa”, pois as diferentes culturas e suas instâncias “necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, não sendo sufocadas pelo excesso de comunicação técnica e instrumental, centrada somente nos resultados e nos interesses dos negócios corporativos” (Kunsch, 2016, p. 53).

#### 2.7.4. Dimensão Humana

Entendemos que, no estudo e na prática contemporânea de comunicação interna, é emergente e inescapável a necessidade de se contemplar e priorizar o ser humano como elemento central nas organizações. Concordamos com Kunsch (2014, p. 48), quando nota que a dimensão humana da comunicação, “embora a mais importante, talvez seja a mais esquecida, tanto na literatura sobre comunicação organizacional, quanto nas práticas cotidianas nas e das organizações”, enfatizando que o discurso institucional tem enaltecido o valor e a necessidade de uma comunicação humanizada, mas que, no entanto, “nota-se no cotidiano das organizações em geral, ainda que nas entrelinhas, uma predominância da comunicação técnica e da busca da eficácia das mensagens e ações comunicativas” (Kunsch, 2012, p. 271).

Dado o arranjo sociocultural, econômico e político que vem se estabelecendo na sociedade, em que as organizações vêm passando por mudanças sensíveis motivadas por diversos fatores ligados à reorganização internacional do capital e do trabalho (Cesar, 2008), dado o fato de que organizações são sistemas sociais constituídos por relacionamentos entre pessoas (Nassar, 2008) e que “nós, comunicativamente, produzimos organizações e somos produzidos pelas organizações” (Mumby, 2009, p. 203), é importante, em benefício da humanização das organizações, que se enfrente a discussão sobre as contradições inerentes ao vínculo integrativo dos indivíduos com as organizações, incluindo também as contradições

que envolvem a autonomia do indivíduo *versus* a sujeição a regras e padrões comportamentais; a liberdade expressiva e criativa *versus* a imposição de modelos controladores e invasivos de gestão; a adoção de modelos participativos e dialógicos *versus* a overdose (des)informativa; a deificação da tecnologia *versus* a reificação dos trabalhadores e consumidores (Kunsch, 2010a, p. 13)

Sabemos que as contradições que introdutoriamente desvelamos neste trabalho são estruturais, fazem parte da natureza dialética do trabalho nas organizações sob a economia de mercado. Também por essa razão, “atentar para a humanização das organizações nunca foi tão necessário como no mundo globalizado e desigual de hoje, no qual o emprego é privilégio de poucos” (Kunsch, 2016, p. 51). Compreendemos, também, que todo significado construído nas interações organizacionais é político e, como tal, criado com base em relações de poder (Mumby, 2009). No entanto, a comunicação organizacional, e a comunicação interna, especificamente, não podem estar reduzidas unicamente a uma realidade funcionalista, técnica

e utilitarista em que se prestam apenas a transmitir informações, dissimular conflitos para manter a coesão do quadro de colaboradores e atuar como instrumento dos interesses dominantes, ocultando a desigualdade e as assimetrias, pois isso equivale a limitar sua potência epistemológica e pragmática como disciplina e prática profissional, além de “ignorar a participação do trabalhador como um interlocutor ativo na construção deste processo comunicacional” (Marques; Mafra, 2018, p. 3).

Assim, a dimensão humana da comunicação nas organizações demanda esforços no sentido de garantir que os trabalhadores sejam devidamente respeitados como sujeitos autônomos, assumindo como legítima e incontornável sua resistência à realidade material que se lhes impõe. Para tanto, a comunicação interna, para ser humanizada, deve assumir uma perspectiva transformadora, emancipadora e radicalmente crítica, acolher os riscos de dialogar de forma transparente sobre as contradições e, portanto, se posicionar como “uma forma de reconfigurar e ressignificar espaço, tempo e códigos em práticas plurais de resistência e insistência” (Marques; Mafra, 2018, p. 3). A ênfase que damos à dimensão humana da comunicação e nossa defesa da sua importância no contexto organizacional se dá porque temos como propósito, como nos lembra Kunsch (2014, p. 53), a “melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores”.

Uma vez que nos estruturamos em sociedades que dependem integralmente de organizações, que “quase nada escapa do buraco negro que é a corporação moderna” (Mumby, 2010, p. 22), então que busquemos maximizar o potencial subjetivo, relacional e contextual (Kunsch, 2016) de uma comunicação organizacional mais humana, lutando contra o que Mumby (2010, p. 22) chamou de “colonização corporativa” de mentes, corpos, corações e subjetividades, assumindo que a ideologia permeia tudo e que a relação fundamental que há entre indivíduos e organizações é a de um vínculo empregatício e não voluntário (Kunsch, 2016), vínculo este que se deve às relações de dependência recíproca (Peruzzo, 2016), sabedores de que, desta maneira, o maior esforço de nossa época na área da comunicação organizacional é no sentido de construir práticas que permitam trabalharmos juntos através de negociação e discussão (Deetz, 2004), pois

as organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam (Kunsch, 2014, p. 52).

Retomando a contribuição de Linda Putnam (2009) no uso das metáforas para representar as faces da comunicação organizacional, a dimensão humana pode ser representada por três delas, proporcionando visões complementares: as metáforas do *discurso*, da *performance* e da *voz*. A metáfora do discurso revela como os atores organizacionais se apropriam da estrutura e da função da comunicação enquanto linguagem, “incluindo a estrutura e a função das palavras, padrões de linguagem em conversas e os significados de práticas discursivas” (Putnam, 2009, p. 50) para construir a realidade social, lançando mão de estratégias retóricas na produção de mensagens que visam controlar os significados e as percepções. Uma vez que o discurso é linguagem, consiste em uma atribuição ontologicamente humana e, como tal, é recurso de todos os agentes da organização, daí seu caráter, por assim dizer, democrático. Dito de outro modo, a comunicação como discurso serve – não sem muita assimetria na possibilidade e na legitimidade das interlocuções (como veremos adiante na metáfora da voz) – tanto para reforçar quanto para questionar relações de poder.

A metáfora da performance considera a interação social como o mecanismo que constitui a organização, se tratando de “sequências, padrões e significados incrustados em mensagens verbais e não verbais” (Putnam, 2009, p. 55). A realidade social da organização ganha materialidade por meio de performances comunicativas, que são simultaneamente comportamentais e simbólicas, enfatizando tanto a ação quanto a sensibilização, enxergando a comunicação como um *continuum* de ações cujo início e final não estão claros. A performance “questiona quem tem permissão para agir e quem valoriza quais interações” (Putnam, 2009, p. 57). Para Kunsch (2010b, p. 51), a comunicação nesta perspectiva pode ser um elo integrador no ambiente organizacional, propiciando “oportunidades de manifestações que fogem do *script* convencional”.

Por fim, a metáfora da voz, que trata da comunicação como expressão e como supressão da participação e do exercício de poder dos indivíduos na vida organizacional, ou seja, a comunicação como voz se importa com a questão de *como*, *por que* e *quem* tem possibilidade e direito legítimo de agir, disputar sentidos, construir conhecimento organizacional, e quem é marginalizado, desvalorizado como interlocutor, sem acesso a níveis equiparados de participação, manifestação e influência. A comunicação enquanto voz viabiliza as assimetrias e opera as distorções que permitem que certos discursos sejam preferenciais e pareçam naturais, neutros e legítimos, nunca sendo desafiados, enquanto outros são tidos como inadequados, inconvenientes, sendo ocultados e mascarados, escondendo e dissimulando assim as dinâmicas de conflito e as contradições inerentes ao contexto organizacional e, por fim, negligenciando

direitos ao interditar o diálogo ou simplesmente apagar as reivindicações. “O uso desta metáfora precisa incorporar os aspectos estruturais, econômicos e coercitivos da voz; preservar as contradições entre as e dentro das múltiplas vozes; e explorar o processo de diálogo de formações sociais” (Putnam, 2009, p. 60).

Pensamos que a metáfora da voz é o corolário da dimensão humana da comunicação organizacional, e a mais interessante para a presente investigação, pois se insere na tradição dos estudos críticos que, ao darem relevo para a formação da realidade organizacional sob a ótica de como se constroem, se legitimam, se reproduzem e se desafiam as relações de poder nas organizações, assume uma essência radicalmente humanista, interessada “tanto em criticar formas existentes de poder quanto em explorar possibilidades para emancipação e transformação social” (Mumby, 2010, p. 20).

Assim sendo, os aportes teóricos que o presente estudo traz abordam visões sobre a materialidade da comunicação organizacional segundo as quais ela é tanto fenômeno eminentemente humano, orgânico e natural de geração de significados, logo, de construção da realidade; quanto atividade profissional, com função, objetivos e práticas de contorno especificamente estruturado, mas que é igualmente permeada e constituída pela primeira visão. Abordamos essa relação dialética, com sua historicidade, totalidade e contradição (Cozero, 2014), pois ela está no cerne das inquietudes intelectuais que motivaram o presente trabalho.

Desta maneira, diante do objetivo de detectar a presença das características das dimensões da comunicação organizacional na percepção da amostra pesquisada, em linha com as definições de Kunsch (2006; 2010a; 2010b; 2012, 2014, 2016) e de acordo com o arcabouço aqui articulado, a presente investigação utilizou a escala de comunicação interna, de Medeiros (2021), um instrumento de 14 itens, validado para a mensuração da comunicação, que detalharemos mais adiante, no capítulo 5.

### 3. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: CONTEXTO E EVOLUÇÃO DO CONSTRUTO

Dando sequência a nosso percurso teórico, passamos agora a olhar mais atentamente para o segundo construto desta articulação conceitual, o comprometimento organizacional, detalhando seu processo de amadurecimento até o formato atual, mas não sem antes contextualizá-lo no âmbito das subjetividades emergentes que constituem o panorama socioeconômico e político do mundo do trabalho.

#### 3.1. Precarização do trabalho e dos vínculos organizacionais sob o neoliberalismo

O contexto das relações de trabalho é atualmente regido pela subjetividade neoliberal, que preconiza o mundo como um grande mercado, no qual o bem-estar humano “pode ser mais bem promovido liberando-se as liberdades e capacidades empreendedoras individuais no âmbito de uma estrutura institucional caracterizada por sólidos direitos a propriedade privada, livres mercados e livre comércio (Harvey, 2014, p. 12).

Poderíamos falar de uma racionalidade, de uma lógica, de uma política ou de uma ideologia neoliberal, mas preferimos efetivamente o termo *subjetividade*, ao passo que o neoliberalismo “ênfatisa a significação das relações contratuais no mercado e busca enquadrar todas as ações humanas no domínio desse mercado” (Aiello, 2023, p. 14), ou seja, a fase neoliberal do capitalismo “passou a afetar tão amplamente os modos de pensamento que se incorporou às maneiras cotidianas de muitas pessoas interpretarem, viverem e compreenderem o mundo” (Harvey, 2014, p. 13), chegando ao ponto de “mudar a própria maneira como o homem concebe sua vida e seu destino” (Dardot; Laval, 2016, p. 91). A abrangência da disseminação da subjetividade neoliberal é total, pois acompanha o próprio fenômeno da globalização, que promove a homogeneização das sociedades mundiais em termos econômicos, políticos e culturais (Han, 2015).

O sujeito desse capitalismo tardio transformou-se em empreendedor de si mesmo, passando “a se compreender como uma empresa, submetida à insegurança típica da dinâmica dos mercados” (Franco *et al.*, 2021, p. 48), vivendo e trabalhando em um mundo-mercado que impõe “uma concorrência generalizada e sem trégua” (Franco *et al.*, 2021, p. 90), disputando espaço em uma lógica na qual ser *winner* ou *loser* (Aiello, 2023) depende única e exclusivamente do seu desempenho pessoal, ou seja, “não alcançar o sucesso seria interpretado como um fracasso individual” (Rodrigues, 2022). Para Franco *et al.* (2021, p. 48) a “hipertrofia

da ação individual chega a seu ponto máximo na doutrina neoliberal, cuja expressão mais significativa é o conceito de ‘capital humano’”, em que a própria identidade (Sennet, 2000) é convertida em capital e mensurada pela lógica da mercadoria. Enfim, a afecção definidora do sujeito forjado no neoliberalismo é o *individualismo*.

Neste contexto de transformação da ordem do capital, se por um lado o individualismo é a nova tônica de todas as interações, por outro, as relações de trabalho são cada vez mais frágeis e submetidas ao que Antunes (2020) chama de trípole destrutiva, composta por terceirização, informalidade e flexibilidade. Assim, amalgamando os fenômenos da precarização das relações trabalhistas e do hiperindividualismo, temos a ideia de *empregabilidade*, uma nova forma de autoexploração, de livre coerção (Han, 2015) travestida de ideal de liberdade. Verbetes incontornáveis do léxico neoliberal, juntamente com a meritocracia (Aiello, 2023), “a *empregabilidade* substitui o *emprego*, a organização deixa de ser um ‘porto seguro’ e passa a ser apenas o local onde se trabalha” (Oliveira; Paula, 2009, p. 15, grifos nossos). O mundo do sujeito *Você S/A* é caracterizado por um baixo nível de lealdade institucional e uma diminuição da confiança, por isso, os vínculos se tornam cada vez mais tênues e a estabilidade aparece como um objetivo já não mais passível de ser alcançado (Curvello, 2010), ou, de certa forma, até mesmo algo indesejável, pois passa a ser interpretada como um sinal de estagnação, não mais de solidez (Cesar, 2008).

### **3.2. Evolução do conceito de comprometimento**

Diante deste contexto contemporâneo, por assim dizer, líquido (Bauman, 2001) fomentado pelo neoliberalismo, é natural que se questione as características e as transformações nos mecanismos que vinculam os indivíduos às organizações em que atuam. Vínculos organizacionais são estados psicológicos motivados por diferentes forças compensatórias (Morgan, 1996), sendo que tipos diferentes de vínculos refletem fenômenos psicológicos distintos que emergem de circunstâncias diversas e têm implicações comportamentais também diferentes (Klein; Molloy; Brinsfield, 2012).

A pesquisa dos vínculos sempre despertou interesse, especialmente nas perspectivas funcionalista e pós-positivista (Creswell; Creswell, 2021) de Administração e Psicologia Organizacional e de gestão (Bastos, 1998), pelo fato de esses estados psicológicos se relacionarem ao engajamento e à satisfação dos trabalhadores e, conseqüentemente, a resultados positivos para a organização, notadamente a permanência do trabalhador (Rodrigues; Bastos,

2015), mas também, secundariamente, comportamentos como assiduidade, pontualidade, aceitação de mudanças e produtividade (Fachinelli, 2013), ao mesmo tempo em que são inversamente relacionados a “resultados indesejáveis, como absenteísmo, rotatividade (*turnover*), estresse e conflito trabalho-família” (Bastos; Aguiar, 2015, p. 78).

Desde os anos 1950, as organizações têm lançado mão de táticas de retenção dos profissionais em seus quadros, visando reduzir seus custos com a rotatividade de pessoal, que incluem recrutamento, seleção, integração e treinamento. Essa época é marcada pelo surgimento do conceito de comprometimento (Barros, 2007). A partir de então, nos últimos cerca de 70 anos, diversos vínculos têm sido denominados *comprometimento* (Klein; Molloy; Brinsfield, 2012), apesar de se assentarem sobre diferentes bases (Rodrigues, 2009), ou seja, são vínculos que “ativam a permanência do trabalhador” (Rodrigues; Bastos, 2015, p. 107) através de mecanismos psicológicos e comportamentais diferentes. Ainda hoje, apesar das evoluções que veremos, a definição de comprometimento organizacional é bastante disputada (Klein; Brinsfield; Cooper, 2021) e permanece sem um consenso.

O conceito original de comprometimento vem da Sociologia, quando Becker (1960), empenhado em explicar o que leva um indivíduo a manter seu curso de ação (Rodrigues; Bastos, 2015), o descreve como a adoção de comportamentos consistentes ao longo do tempo, impulsionada pelo objetivo de alcançar metas de necessidades pessoais e satisfação social, bem como pela percepção dos custos envolvidos em agir de maneira contrária. Trata-se da teoria dos *side bets* (Becker, 1960), em que *bet* significa “aposta” e *side* significa “lado”, ou seja, quando *aposta* em determinado objetivo, o indivíduo deve consequentemente escolher um *lado*, perseguindo uma meta, apesar das adversidades externas; seguindo uma lógica contínua de ação e persistindo no comportamento durante um período relevante; adotando uma direção consistente, o que pressupõe rejeitar alternativas que seriam plausíveis caso a aposta fosse outra; e restringindo comportamentos e decisões que venham de encontro ao objetivo inicial (Menezes; Aguiar; Bastos, 2016). No contexto organizacional, o comprometimento seria, então, o resultado tanto da busca, quanto da manutenção dos níveis de retorno financeiro, de conforto e comodidade no trabalho e da posição hierárquica, entre outros (Rodrigues, 2009), ainda, porém, associado à noção de permanência do indivíduo na organização (Menezes; Aguiar; Bastos, 2016).

Um segundo ponto de virada nas pesquisas do comprometimento foi dado a partir dos anos 1970, com as seminais produções de Porter *et al.* (1974), Mowday, Steers e Poter (1979) e Mowday, Porter e Steers (1982), quando os autores propuseram a primeira importante matriz

conceitual do vínculo, incluindo um instrumento de mensuração com bons indicadores psicométricos (Bastos; Aguiar, 2015), chamado *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), ou Questionário de Comprometimento Organizacional. O construto foi caracterizado como a intensa identificação de um indivíduo com a organização, manifestando-se através do esforço pessoal em prol da entidade, da crença e aceitação de seus valores e objetivos e, conseqüentemente, do *forte desejo de continuar sendo membro da organização* (Mowday; Steers; Porter, 1979, grifo nosso). Comparado à primeira visão, dos *side bets* (Becker, 1960), de acordo com a qual a decisão de se *continuar* em um certo curso de ação (no caso, permanecer na organização) era um processo lógico, racional, que se dava após o *cálculo* dos custos de se mudar de direção (Rodrigues; Bastos, 2010), esta segunda elaboração do conceito já apresentava evoluções, passando a considerar contornos de base afetiva no vínculo (a noção de identificação), juntamente à intenção de permanência (Menezes; Aguiar; Bastos, 2016). Entretanto, a pesquisa sobre a *motivação* da permanência das pessoas ainda convivía com referenciais teóricos distintos, seja enxergando o comprometimento como um vínculo “*instrumental*, de natureza cognitiva, que resulta das trocas entre indivíduo e organização, ou, ainda, como um vínculo *passivo* decorrente da introjeção de normas que geram sentimento de dever e obrigação para com a organização” (Bastos; Aguiar, 2015, p. 79, grifos nossos). Seja como for, o comprometimento continuava sendo visto como uma variável organizacional com impacto apenas no controle das taxas de absenteísmo e rotatividade (Almeida, 2021), pois essas eram tidas por pesquisadores e gestores como um dos problemas fundamentais enfrentados pelas organizações (Porter *et al.*, 1974).

Algum tempo depois, no início dos anos 1990, a queda da URSS trouxe o fim da história (Fukuyama, 1992), a ascensão do admirável mundo do mercado (Antunes, 2005), e o aprofundamento da globalização disseminou a subjetividade neoliberal sem fronteiras (Han, 2015) e essas reconfigurações sísmicas nos contextos geopolítico, econômico e social permitiram alterações significativas nos modelos gerenciais das organizações. A cultura organizacional desvelava as técnicas de gestão da matriz simbólica das organizações (Freitas, 2007) e a comunicação passava a adotar o discurso da sedução como novo paradigma (Oliveira; Paula, 2009), ajudando a justificar a implantação dos processos de reengenharia, *downsizing*, terceirização, fusões e aquisições (Videira; Salmázio, 2023) e outras modalidades de enxugamento das organizações.

Esse processo, devidamente articulado com a implantação de reformas legislativas visando a desregulamentação dos marcos trabalhistas nos mais diversos países (Antunes, 1999),

implicou desemprego maciço e precarização, reequilibrando as relações de trabalho em um novo patamar, um que diminuísse o “poder de pressão dos trabalhadores” (Singer; Fanton, 2022, p. 120). Nesse momento, “as formas mais estáveis de emprego, herdadas do fordismo, foram desmontadas e substituídas pelas formas flexibilizadas, terceirizadas” (Antunes, 1999, p. 76), o que, na prática, equivale a dizer que os profissionais mais experientes davam lugar a novos entrantes, sujeitos a uma nova cultura no mundo do trabalho, com novas regras e novas perspectivas de vínculos organizacionais. Assim, a rotatividade talvez já não fosse mais o principal problema das organizações, pois, afinal, “não seria um problema maior, *considerando a intensa oferta de trabalhadores na conjuntura atual*, encontrar profissionais que não estejam na organização somente por necessidade, mas por quererem agregar valor às tarefas e à equipe?” (Rodrigues; Bastos, 2010, p. 131, grifos nossos).

Assim, gradualmente, o interesse da gestão na simples permanência do empregado foi dando lugar à atração de pessoas que estivessem mais adaptadas às novas demandas que passavam a ganhar relevo diante do cenário que se desenhou, como a necessidade de bom desempenho individual, a qualidade do trabalho e o foco nos resultados (Rodrigues, 2009), ou seja, a busca agora era por profissionais que se mantivessem no emprego não por *necessidade*, mas por *desejo* de agregar valor ao trabalho e à organização (Almeida, 2021). Nesta época, ganhava importância o conceito hoje onipresente de *competências* (Rodrigues; Bastos, 2010).

Com isso, a concepção de comprometimento como sinônimo de permanência passou a incorporar a noção de contribuição ativa para a organização (Rodrigues; Bastos, 2010). Foi nesse contexto que Meyer e Allen (1991) inauguraram o terceiro ponto de inflexão nos estudos de comprometimento organizacional, propondo um modelo que integrava todas as principais tradições da pesquisa (Bastos; Aguiar, 2015) e as adaptava à nova ordem mundial, da seguinte maneira:

1. *Abordagem de Continuação*: pressupõe a avaliação cognitiva por parte do trabalhador sobre a perda do tempo e do valor já investidos na relação com a organização, além de considerar a escassez de alternativas no mercado de trabalho (Bastos; Aguiar, 2015); esta tradição segue o percurso da teoria dos *side bets* (Becker, 1960), que traz a ideia de *continuar* em certo curso de ação depois de se *calcular* os custos do afastamento (Rodrigues, 2009); passando pelo *envolvimento calculativo* (Etzioni, 1961) e pelo comprometimento como desejo de *continuar a ser membro* da organização (Mowday; Steers; Porter, 1979); assim, os autores conceberam o *comprometimento de continuação*

(Meyer; Allen, 1984), que mais tarde ainda seria denominado *vínculo instrumental* (Klein; Molloy; Brinsfield, 2012).

2. *Abordagem Afetiva*: esta vertente traz a noção de que o afeto para com a organização estimula o indivíduo a permanecer porque gosta e se envolve com os papéis organizacionais (Rodrigues, 2009), pois o empregado não só aceita, como acredita nos valores e compartilha dos objetivos da organização, fazendo com que se esforce ativamente em benefício dela e no desejo de manter-se vinculado (Bastos; Aguiar, 2015); esta abordagem deu origem ao que os autores denominaram *comprometimento afetivo* (Meyer; Allen, 1984).
3. *Abordagem normativa*: esta terceira trilha de pesquisa sugere que, em certas situações, o sujeito permanece vinculado à organização por se sentir obrigado, depois de ter introjetado as regras e objetivos da organização (Rodrigues, 2009) “a partir de pressões normativas que ocorrem no processo de socialização primário e após a entrada na organização” (Bastos; Aguiar, 2015, p. 80). Esta linha de investigação deu origem ao *comprometimento normativo* (Meyer; Allen, 1991).

A contribuição definitiva de Meyer e Allen (1991) foi *integrativa*, no sentido de indicar que os comprometimentos afetivo, normativo e de continuação não fossem mais tratados como *tipos* de comprometimento, como construções conceituais distintas, e sim como um único vínculo e um único construto com três *dimensões*, *componentes* ou *bases*, que podem ser experienciadas de maneira simultânea pelo trabalhador, em diferentes níveis (Rodrigues, 2009). Os autores sintetizam assim sua proposta do *modelo tridimensional* do comprometimento organizacional:

empregados com comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem. [...] Funcionários cujo vínculo é de comprometimento de continuação, ficam porque precisam. [...] Empregados com níveis altos de comprometimento normativo se sentem no dever de permanecer na organização (Meyer; Allen, 1991, p. 67)

No período de mais de duas décadas a partir de sua proposição, o modelo tridimensional de comprometimento foi aceito e adotado pela comunidade acadêmica de forma ampla (Bastos; Aguiar, 2015), sendo que a generalização do construto, que acabou por abarcar todos os seus níveis e dimensões de análises sob um mesmo guarda-chuva conceitual e empírico, contribuiu

para impulsionar e acelerar a agenda de pesquisa e produção científica sobre comprometimento organizacional no Brasil e no mundo (Rodrigues, 2009).

### 3.3. Críticas ao modelo tridimensional

O esforço de *expandir* o constructo comprometimento organizacional, no entanto, acabou por *esticá-lo*. A principal crítica reside no fato de que o *esticamento do conceito de comprometimento* (Osigweh, 1989) é um efeito deletério proveniente da ampliação da sua multidimensionalidade, tanto pelo modelo tridimensional, quanto por outras bases ou dimensões sugeridas em diversas produções ao longo do tempo (Medeiros, 2021). Assim, tentando atribuir maior abrangência ao conceito, o que inicialmente parecia um ganho em termos de expansão, acabou resultando em construções amiúde confusas e em perda de precisão conceitual (Rodrigues, 2009), devido, entre outros, à variedade de visões acerca das bases sobre as quais o comprometimento estaria assentado.

As sucessivas tentativas de se ampliar os limites conceituais do construto podem ter acarretado a proposição de novas bases ou dimensões sem o devido apuro e cuidado, tanto em termos teóricos, quanto operacionais (Rodrigues; Bastos, 2010), o que tem provocado uma confusão conceitual que envolve também os antecedentes (variáveis que impactam na *formação* do vínculo) e consequentes (*resultados* alcançados quando o comprometimento efetivamente se estabelece) (Klein; Molloy; Brinsfield, 2012; Mowday, 1998). Ou não se pode questionar que a própria *permanência* do indivíduo na organização, tida largamente como a própria definição do comprometimento (Mowday; Steers; Porter, 1979), seja, na verdade, uma *consequência* do fato de a pessoa estar comprometida? Ou ainda que os investimentos ou as trocas realizadas pela pessoa, igualmente tidas como componente central do conceito do *comprometimento de base de continuação* (Meyer; Allen, 1984), possam, na realidade, ser seus *antecedentes*? (Rodrigues; Bastos, 2010).

Como se nota, o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) pode ter sido hegemônico (Bastos; Aguiar, 2015), mas nunca foi consenso. Além das já abordadas, as demais críticas ao modelo são de caráter tanto conceitual, quanto empírico, pois o processo de esticamento (Osigweh, 1989) acabou permitindo que o crescimento de conceitos correlatos não tenha sido acompanhado da devida segmentação do domínio teórico do comprometimento, nem em termos do significado pretendido de cada conceito, tampouco das relações entre esses conceitos (Morrow, 1983). Em termos teórico-conceituais, os questionamentos se concentram

em duas frentes: a *sobreposição* entre comprometimento e outros vínculos; e a *dispersão* do conceito, ou seja, a quantidade de interfaces teóricas entre o comprometimento e outros construtos (Menezes; Aguiar; Bastos, 2016). Vamos nos debruçar rapidamente sobre cada uma delas.

Em termos da *sobreposição* conceitual, o desafio é o de estabelecer fronteiras científicas teóricas e operacionais formais e claras entre os construtos usados para descrever os vínculos dos indivíduos com as organizações. É tradicional, por exemplo, a sobreposição entre comprometimento organizacional e outros conceitos como *contrato psicológico* (Maguire, 2002) e *cidadania organizacional* (Menezes; Aguiar; Bastos, 2016).

Agora, em termos de *dispersão*, o desafio é definir se conceitos de escopo mais restrito devem ou não integrar o guarda-chuva do construto comprometimento (Almeida, 2021), como é o caso da *lealdade*, que é o sentimento de *pertencimento* somado ao desejo de contribuir e dar energia para a organização; além da *identificação*, que se trata de um fenômeno perceptivo e cognitivo, mas não necessariamente afetivo, além de indicar um desejo de *afiliação* à organização para o atingimento das metas organizacionais *acima das individuais*. Outro conceito também entendido como base para o comprometimento e que colabora com a pulverização conceitual é o *envolvimento*, que é tido como mutável e manipulável (Morrow, 1983), mas também como vínculo que o indivíduo estabelece com organizações de naturezas distintas (Etzioni, 1961), sendo *moral* quando se refere à identificação da pessoa com as metas da organização, *calculativo* quando se dá com base nas trocas feitas com a organização e *alienativo* quando a falta de alternativas ou um certo comportamento de assentimento *forçam* a permanência (Menezes; Aguiar; Bastos, 2016).

A amplitude de conceitos e falta de limites precisos (Almeida, 2021) para o comprometimento organizacional, bem como as eventuais superposições conceituais, são representadas no Quadro 2, que mostra a relação com outros construtos provenientes do domínio da investigação organizacional.

Quadro 2: Comprometimento e suas relações com outros construtos

Comprometimento Organizacional	Outros construtos relacionados	Crítica principal	Autores relevantes
	Envolvimento	Dispersão	Etzioni, 1975; Lodahl; Kejner, 1965; Morrow, 1983; Mowday; Steers; Porter, 1979
	Identificação	Dispersão	Ashforth; Mael, 1989; Brown, 1969; Hall; Schneider, 1972; Lee, 1971; Mowday; Steers; Porter, 1979; Riketta, 2005; Tajfel, 1978
	Lealdade	Dispersão	Beyer; Hannah; Milton, 2000; Chen; Tsui; Farh, 2002; Cheney, 1982; Patchen, 1970; Ugboro, 1993
	Contrato psicológico	Sobreposição	Maguire, 2002; Robinson; Rousseau, 1994; Rousseau, 1989, 1995
	Cidadania organizacional	Sobreposição	Katz; Kahn, 1974; Lathan; Millman; Karambaya, 1997; Organ; Ryan, 1995; Porto; Tamayo, 2003; Rego, 2002

Fonte: adaptado a partir de Menezes, Aguiar e Bastos (2016, p. 773)

A visão do esticamento do conceito (Osigweh, 1989) ainda traz críticas a certas fragilidades de cunho prático e empírico-metodológico ao *modelo tridimensional*. Em termos práticos, acredita-se que, ao acomodar diferentes elementos no interior do construto do comprometimento, o modelo acabou afastando-o da forma como os demais atores sociais e organizacionais entendem o vínculo (Bastos; Aguiar, 2015), ou seja, os gestores terminam por reconhecer como constituintes do comprometimento apenas os elementos de base *afetiva*, indicando que esta é a única dimensão do comprometimento que compõe essência real do vínculo (Almeida, 2021). Disso se depreende que, na visão de gestores organizacionais, um vínculo que une o indivíduo à organização a partir de uma *base normativa*, em que a pessoa se sente obrigada, compelida a permanecer, não se trata de comprometimento, assim como também não o é um vínculo de *base de continuação*, em que a pessoa permanece ligada à entidade apenas por calcular os custos envolvidos na perda do investimento já realizado nesta relação ou pela ausência de oportunidades externas (Bastos; Aguiar, 2015; Menezes; Aguiar; Bastos, 2016; Rodrigues, 2009).

Por fim, em termos empíricos, a primeira fragilidade do modelo está nas altas correlações encontradas entre as bases afetiva e normativa, indicando sobreposição e impondo questionamentos sobre a real dimensionalidade do modelo (Meyer; Allen, 1991). Além disso, a base de continuação apresentou correlações com construtos diferentes dos detectados para as

bases normativa e afetiva, desafiando a convicção de se considerar as três bases como componentes de um único fenômeno (Bastos; Aguiar, 2015). Mais uma inconsistência de caráter empírico reside nos índices de consistência interna fora dos Estados Unidos (EUA) que as escalas do modelo apresentaram. Bastos e Aguiar (2015) indicam que, apesar de as escalas dos três componentes do modelo terem sido validadas também no Brasil, seus índices de consistência interna foram não mais que moderados, assim como aconteceu em outros países, onde foram identificados níveis de consistência interna mais adequados para a base afetiva em comparação com os verificados nas bases normativa e de continuação (Rodrigues; Bastos, 2010), indicando certo nível de perda de confiabilidade dos instrumentos e, conseqüentemente, preocupação quanto à capacidade de universalizar o uso do modelo.

### 3.4. Voltando à unidimensionalidade dos construtos

A partir do desgaste do modelo tridimensional, a agenda de pesquisas passou a ter como foco primordial delimitar de forma mais clara o que é comprometimento e o que não é, segundo as sugestões de Osigweh (1989). Assim, teve início uma espécie de desmembramento do modelo para que se pudessem determinar com mais estabilidade nos domínios acadêmico e gerencial construtos unidimensionais consistentes, tanto conceitualmente, quanto metodologicamente (Bastos; Aguiar, 2015). O primeiro momento se deu quando Rodrigues (2009) defendeu a retirada da base *de continuação* do modelo tridimensional de comprometimento organizacional por identificar que seus elementos estavam contemplados no construto de *entrenchamento*, definido como a “tendência do indivíduo a permanecer na organização devido às perdas associadas à sua saída, [...] que restringem a percepção de alternativas de emprego que as supram” (Rodrigues; Bastos, 2015, p. 108), exemplificando com eventuais perdas de benefícios, vantagens financeiras, investimentos feitos no processo de adaptação ao cargo e redes de contatos.

Por trás desse movimento está a ideia de autores como Bar-Hayim e Berman (1992) e Solinger, Van Olffen e Roe (2008) de propor que a existência de bases de diferentes naturezas (afetiva, normativa e de continuação) indica que o conceito de comprometimento, em si, não pressupõe necessariamente a permanência do indivíduo na organização, mas pode ser tido como *antecedente* para diferentes *condições* de permanência (Rodrigues; Bastos, 2015), ou seja, tratava-se de *qualificar* a permanência do indivíduo, destacando a existência de formas *ativas* e *passivas* do fenômeno (Solinger; Van Olffen; Roe, 2008). Assim, ao passo que a forma ativa

representa efetivamente o vínculo de uma pessoa, que permanece contribuindo para a organização, com empenho extra e cooperação, a forma passiva tende a indicar uma permanência ligada, possivelmente, a comportamentos de desinteresse, negligência ou esquiva das tarefas (Rodrigues, 2009; Rodrigues; Bastos, 2010; 2015).

Desta maneira, a proposta de se desligar do modelo tridimensional sua antiga base de continuação (Meyer; Allen, 1984, 1991) e propor em seu lugar o conceito autônomo de entrincheiramento advém, primeiro, de uma redundância, pois ambos os conceitos derivam da teoria instrumental calculativa dos *side bets*, de Becker (1960), o que indica uma sobreposição dos construtos (Almeida, 2021); e, em segundo lugar, da incoerência contida no fato de se considerar como *comprometidos* indivíduos que permanecem ligados à organização de forma passiva, por necessidade, por se sentirem presos ou em obrigação com ela, por contenção de danos, receio de perdas ou falta de alternativas.

Concomitantemente com o estudo do entrincheiramento, outras linhas de investigação no contexto do excessivo alargamento do construto de comprometimento se debruçavam sobre o chamado *consentimento* (Silva; Bastos, 2010), definido como a tendência da pessoa a *obedecer* às demandas da organização, seja para não perder recompensas, seja para não sofrer punições (Bastos; Aguiar, 2012), demandas estas personificadas na figura de seus superiores, ressaltando, assim, o papel social de subordinação à hierarquia como um dado da realidade, sem traços afetivos (Silva; Bastos, 2015), ou melhor, caracterizado pela abstenção psicológica (Klein; Molloy; Brinsfield, 2012). Este conceito apresenta dois componentes: *obediência* e *aceitação íntima*, ambos socialmente construídos.

A obediência é um fenômeno explícito, visível, reconhecido de maneira consciente pelo indivíduo, que aproxima seu comportamento pessoal daquele do grupo, independente de crenças ou convicções específicas (Silva; Bastos, 2015), ou seja, caracteriza-se pelo cumprimento das ordens dadas por seus superiores (Almeida, 2021) dado o entendimento de que este é o papel do trabalhador (Bastos, Aguiar, 2015), pois a chefia sabe melhor o que fazer (Videira, 2022). Já na aceitação íntima, a convergência da atitude individual em direção às demandas do grupo se dá pela real modificação de crenças ou de atitude (Silva; Bastos, 2015), ou seja, o indivíduo cumpre as normas estabelecidas porque passa a concordar de maneira autêntica com elas (Almeida, 2021). Burawoy (2010) associa a obediência à teoria da hegemonia de Gramsci, em que o sujeito reconhece e consente sua submissão; e a aceitação íntima à teoria da dominação simbólica de Bourdieu, pois neste caso a submissão não é reconhecida pelo dominado. Desta ideia também provém, em alternativa ao termo

*consentimento*, o uso de *aquiescência organizacional* por muitos autores (Menezes; Aguiar; Bastos, 2016), seja como tradução de *compliance* (Silva; Bastos, 2015) ou mesmo de *acquiescence* (Klein; Molloy; Brinsfield, 2012), pois ele carrega uma carga semântica de resignação, passividade na obediência, concordância sem envolvimento, muito em linha com o componente de aceitação íntima do consentimento.

Em termos conceituais, novamente recorrendo às noções de formas ativas e passivas da vinculação do indivíduo à organização (Bar-Haiym; Berman, 1992), passou-se a defender que, já que o comprometimento deve contemplar uma conduta *ativa, crítica, contributiva* e o *desejo* de permanência (Rodrigues; Bastos, 2010), a dimensão *normativa* do construto (Meyer; Allen, 1991), que pressupõe *dever e obrigação* (Rodrigues, 2009), implicaria uma extensão indevida do conceito, pois acaba se confundindo com um tipo bastante distinto de vínculo, no caso o *consentimento organizacional* (Silva; Bastos, 2015). Finalmente, a pesquisa empírica comprova esta sobreposição, uma vez que a análise de validade discriminante entre *consentimento* e *comprometimento* (Silva; Bastos, 2010) identificou grande proximidade entre os dois construtos, novamente dispensando a necessidade de dois construtos distintos.

Outra abordagem interessante em favor da unidimensionalidade do construto se revela quando analisamos a relação entre *comprometimento* e *permanência* da pessoa na organização (Barros, 2007). Diversos autores defendem que o *comprometimento*, por si só, mesmo quando é forte, pode não ser fator determinante da permanência do empregado (Rodrigues, 2009), pois, se por um lado, pessoas comprometidas *afetivamente* podem vir a deixar a organização por um sem-número de razões, desde melhores oportunidades de carreira, até questões de família ou de saúde, por outro, indivíduos que permanecem vinculados podem estar sendo motivados por questões financeiras e falta de oportunidades no mercado (*vínculo de continuação* ou *entrenchamento*) (Rodrigues; Bastos, 2010; Solinger; Van Olffen; Roe, 2008), ou por sentimento de obrigação de finalizar um projeto ou dever para com um superior ou equipe (*vínculo normativo* ou *consentimento*) (Klein; Molloy; Brinsfield, 2012; Silva; Bastos, 2010), bases de vínculo que, como discutimos, não são tidas como comprometimento. Se o fato de permanecer não implica necessariamente comprometimento, existem, enfim, indivíduos que se mantêm comprometidos mesmo depois de se desligar da organização, como no caso de aposentadoria, indicando que a empresa precisa adotar estratégias para *minimizar* o vínculo (Rodrigues, 2009).

Em termos empíricos, Mowday, Steers e Porter (1979), na apresentação do seu instrumento OCQ, já sugeriam que, ao mensurar o comprometimento, a intenção de

*permanência* deveria ser avaliada separadamente da dimensão *afetiva* (identificação) do vínculo com a organização, tanto que os resultados a que os próprios autores chegaram sugeriam que a permanência tinha elementos conceitualmente diversos da noção de comprometimento. Sendo assim, embora a presença, no OCQ, de itens para avaliar especificamente a noção de permanência na organização estivesse ligada à morfologia do construto comprometimento, tais itens não mostraram correlação com os da dimensão *afetiva* (Menezes; Aguiar; Bastos, 2016).

Seguindo o percurso de investigação sobre as discrepâncias conceituais e empíricas das dimensões do modelo tridimensional do comprometimento e seu esticamento (Osigweh, 1989), Bastos e Aguiar (2015) sugerem a retomada de uma conceituação de escopo mais restrito para o comprometimento, novamente unidimensional, em que apenas a base afetiva seja componente estrutural do construto. Os autores reforçam que a adoção da base afetiva é justificada devido às suas características psicométricas superiores, além de ser, dentre os componentes do comprometimento, aquele que demonstra as correlações mais fortes com outros construtos e comportamentos desejáveis. Por fim, o comprometimento afetivo é o que de mais representativo há do que é efetivamente tido por pesquisadores e gestores organizacionais como como *indivíduo comprometido* (Bastos; Aguiar, 2015).

Uma das últimas contribuições realmente seminais nesta área foi a de Klein, Molloy e Brinsfield (2012), que, diante da proposta de corrigir o esticamento do construto comprometimento, dispuseram os vínculos organizacionais aqui abordados em um *continuum*, de acordo com seu nível de envolvimento psicológico, conforme o Quadro 3.

Quadro 3: Continuum de vínculos organizacionais

Nome / fator diferenciador do vínculo	Consentimento / Aquiescência	Instrumental / Entrincheiramento	Comprometimento
Característica definidora	Dever ou percepção de ausência de alternativas	Alto custo ou perda em jogo	Intenção, volição dedicação, responsabilidade
Como o vínculo é sentido	Resignação à realidade do vínculo	Aceitação calculada do vínculo	Acolhimento do vínculo
Nível de envolvimento psicológico	Abstenção psicológica	Algum envolvimento psicológico	Investimento psicológico
Corolários da diferença	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Baixa introjeção</li> <li>. Indiferença</li> <li>. Ausência de sentido nas tarefas</li> <li>. Foco na prevenção</li> <li>. Motivação controlada</li> <li>. Mínimo esforço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Alguma introjeção</li> <li>. Médio interesse</li> <li>. Tarefas algo significativas</li> <li>. Foco na manutenção</li> <li>. Motivação mista</li> <li>. Médio esforço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Alta introjeção</li> <li>. Alto interesse</li> <li>. Tarefas altamente significativas</li> <li>. Foco na promoção</li> <li>. Motivação autônoma</li> <li>. Alto esforço</li> </ul>

Fonte: adaptado pelo autor a partir de Klein, Molloy e Brinsfield (2012)

Assim, embora não haja um consenso com relação à definição, adotamos na presente investigação a conceituação do construto comprometimento conforme proposta por Klein, Molloy e Brinsfield (2012), indicando um vínculo volitivo<sup>2</sup>, dinâmico<sup>3</sup> e socialmente construído, de alto envolvimento psicológico, caracterizado por dedicação, preocupação e responsabilidade do indivíduo para com um objeto específico, no caso, a organização.

Alinhados com essa definição de comprometimento organizacional, com a perspectiva teórica de unidimensionalidade do construto (Klein *et al.*, 2014) e com a complexidade das dimensões e prismas da comunicação organizacional estudados no capítulo 2, declaramos a Hipótese 1 de pesquisa (H1), de que existe relação significativa entre comunicação organizacional interna e comprometimento organizacional. Para investigar H1 e mensurar o

<sup>2</sup> A volição tem a ver com decisão, escolha, ou seja, o comprometimento não é um vínculo que se pode estabelecer sem que se tenha consciência, se deseje e se opte por agir a partir de uma intenção, decisão, deliberação. Salancik (1977) define volição como o fenômeno responsável por conectar o comportamento à pessoa que executa a ação, ou seja, seria o equivalente operacional da aceitação de responsabilidade.

<sup>3</sup> Dinamismo diz respeito à renegociação cotidiana do vínculo, ao passo que ele é atravessado tanto pelos acontecimentos da materialidade dos ambientes sociopolítico, econômico, familiar, quanto pelas mudanças deliberadas da estratégia organizacional, além das variações involuntárias nos afetos e na percepção humana (Robinson; Morrison, 2000), fazendo com que se responda de maneiras diversas a estímulos semelhantes, podendo influenciar, tanto positiva quanto negativamente (Klein; Molloy; Brinsfield, 2012), a saliência, a percepção e a avaliação que o indivíduo faz dos acontecimentos e, conseqüentemente, alterar a natureza e o grau do vínculo.

construto, optamos por usar a escala de comprometimento organizacional proposta por Bastos e Aguiar (2015), validada no Brasil para a mensuração do comprometimento, em sua versão reduzida, com sete itens (no lugar dos 12 itens da versão completa), pois, como nossa pesquisa envolve a mensuração de vários fenômenos, este tratou-se de um recurso para diminuir o tamanho do questionário, sem prejuízo da precisão ou da validade da medida (Bastos; Aguiar, 2015). Apresentaremos mais detalhes desse instrumento no capítulo 5.

## 4. IDEOLOGIAS E SUA INFLUÊNCIA

Completando a temática que mobiliza este trabalho, trataremos agora da ideologia, tentando trazer um recorte conceitual que nos ajudará a tecer algumas relações deste conceito complexo e controverso com os demais dois construtos analisados.

### 4.1. Conceituando ideologia

O termo ideologia foi usado pela primeira vez na França, em 1796, em um contexto histórico em que se tratavam de desenvolver os ideais do Iluminismo, no bojo de revoltas sociais e políticas que marcaram o nascimento do Estado moderno. Foi cunhado pelo filósofo Destutt de Tracy para descrever o projeto de uma pretensa nova ciência, que teria como objeto de estudo a análise sistemática dos fenômenos de geração e combinação das ideias e das sensações, e suas consequências humanas e sociais (Marx; Engels, 2007).

Demonstrando porque a ideologia viria a ser “o conceito mais fugidio de toda a ciência social” (McLellan, 1995, p. 1), já em 1812, Napoleão Bonaparte rotulava Tracy de *ideólogo* em uma acepção pejorativa (Silva, 2021), caracterizava o conceito como uma *tenebrosa metafísica* (Cleto, 2015) e acusava seus adeptos de fazerem uma abstração da realidade, vivendo em um mundo especulativo (Löwy, 1985). Nesses quase dois séculos e meio, o termo foi reinterpretado à exaustão e segue sendo bastante disputado, a ponto de Berger e Luckmann (1985) alertarem que o termo tem sido usado em sentidos tão diferentes, que é melhor perder as esperanças de usá-lo de qualquer maneira minimamente precisa. Já Zizek (1996, p. 9) nota que ideologia pode significar *qualquer coisa*,

desde uma atitude contemplativa que desconhece sua dependência em relação à realidade social, até um conjunto de crenças voltado para a ação; desde o meio essencial em que os indivíduos vivenciam suas relações com uma estrutura social até as ideias falsas que legitimam um poder político dominante.

Algumas definições clássicas de ideologia passam por um “sistema coerente de princípios, valores e crenças [...] que funciona como elemento agregador de uma determinada comunidade, orientador da sua ação política e conformador da sua própria visão do mundo” (Castello-Branco, 2013, pos. 318); um núcleo cognitivo e ativista articulado de princípios, valores e crenças que estrutura o universo simbólico e constrói uma visão de mundo que justifica a ação (Srouf, 2012); ou ainda “um conjunto de crenças sobre o arranjo adequado da

sociedade e como ele pode ser alcançado” (Erikson; Tedin, 2016, pos. 283). Porém, se nossa intenção neste trabalho não é tanto estressar toda a anatomia do conceito de ideologia, mas introduzi-la para tentar observar como ela se conecta com o comprometimento e a comunicação organizacional, também não queremos nos contentar em adotar uma “pacífica definição de manual” (Jost; Federico; Napier, 2009, p. 309), positivista (Löwy, 1985) e portadora da mais cândida neutralidade axiológica (Schneider, 2013), pois isso significaria ignorar a historicidade e a conflituosidade em que se assenta a vida real, pois “as disputas por poder na sociedade têm como uma de suas dimensões fundamentais a questão ideológica” (Cozero, 2014, p. 20).

Jost, Federico e Napier (2009) propõem que nos aproximemos da análise de ideologia partindo de dois processos concomitantes e complementares: um processo *impositivo*, socialmente construído, em que as ideologias são elaboradas, disseminadas e impostas pelas classes dominantes; e um processo *emergente*<sup>4</sup>, que define como as predisposições subjetivas dos indivíduos, em termos de necessidades e motivações, vão exercer influência sobre sua receptividade às ideologias.

Sobre o primeiro destes processos, Marx e Engels (2007) ensinam que o grupo social que detém o poder material em cada período histórico, via o controle da produção e da reprodução dos meios de *subsistência*, da *estrutura econômica*, controla também os meios de produção *intelectual* e *espiritual* da sociedade. Isso se dá porque a *superestrutura político-jurídica* que a classe dominante ergue para gerir a imposição de sua dominação permite subjugar não apenas a materialidade das vidas, como também os pensamentos dos indivíduos, permitindo atribuir às suas próprias ideias uma característica de universalidade, apresentando-as como a única possibilidade válida, a única racionalidade, quase uma força da natureza, porque “convencer, persuadir e induzir integram a busca por garantir maior propagação social de ideias, visões de mundo, que podem legitimar ou não dominações e explorações” (Cozero, 2014, p. 20).

Deste modo, o pensamento e a visão de mundo das classes dominadas são interpelados (Althusser, 1970), cooptados e submetidos aos interesses do grupo que detém o poder econômico, pois as ideias dominantes são apenas a “expressão ideal das relações materiais dominantes, são as relações materiais dominantes apreendidas como ideias; portanto, são a expressão das relações que fazem de uma classe a classe dominante, são as ideias da sua

---

<sup>4</sup> Os autores usam, no original, os termos *top-down* e *bottom-up*. Aqui, optamos por traduzi-los como “impositivo” e “emergente”, respectivamente.

dominação”, elaboração esta resumida no corolário segundo o qual “as ideias da classe dominante são, em cada época, as ideias dominantes” (Marx; Engels, 2007, p. 47).

Esta concepção marxiana de ideologia como “ideias que servem de armas para interesses sociais” carrega as acepções negativas de ilusão, de noção distorcida da realidade, de falsificação da consciência, de “pensamento alienado do ser social real do pensador” (Berger; Luckman, 1985, p. 17), enfim, de *ocultação* da realidade como um instrumento de legitimação da dominação “cuja função é dar aos membros de uma sociedade dividida em classes uma explicação racional para as diferenças sociais, políticas e culturais, sem atribuir tais diferenças à divisão da sociedade em classes” (Chauí, 2021, p. 53). Dentro desta perspectiva, a autora define a ideologia como

um conjunto lógico, sistemático e coerente de representações (ideias e valores) e de normas ou regras (de conduta) que indicam e prescrevem aos membros da sociedade o que devem pensar e como devem pensar, o que devem valorizar e como devem valorizar, o que devem sentir e como devem sentir, o que devem fazer e como devem fazer (Chauí, 2021, p. 53).

Se por um lado a ideologia é uma expressão ideal da realidade material de dominação sobre a qual a sociedade se estrutura, por outro, como construção social, ela passa a ter sua própria materialidade ao se apoderar efetivamente das massas, tornando-se verdade socialmente objetiva, pois “uma ideia tem uma existência social material a partir do momento em que as pessoas modificam a sua forma de agir e de ser no mundo quando acreditam nela” (Cozero, 2014, p. 22). *Mudar a forma de ser* pressupõe que a ideologia opera no processo de constituição do sujeito: “o sujeito o é porque as práticas materiais e estruturais do capitalismo o erigem como tal” (Mascaro, 2018a, p. 55), sendo que,

a ideologia, assim, não é uma vestimenta pessoal opcional, e sim o substrato de constituição da própria subjetividade, operando no mesmo nível do inconsciente e, por isso, não sendo objeto de mera vontade libertadora individual nem tampouco se prestando a transformação, como se fosse possível atuar no nível de conscientização de suas condições (Mascaro, 2018a, p. 55).

A ideologia precisa deste mecanismo de subjetivação para se legitimar e sustentar a hegemonia das suas ideias, visões de mundo e práticas cotidianas, produzindo uma ambiguidade na essência do sujeito, pois ele, que é, por um lado, um indivíduo livre, autor da sua trajetória, agente social responsável por seus atos, passa a ser, ao mesmo tempo, “um ser submetido, *sujeito* a uma autoridade superior, portanto desprovido de toda a liberdade, salvo a de *aceitar*

*livremente a sua submissão*” (Althusser, 1970, p. 113, grifos nossos). E é justamente esta *livre sujeição* que permite à ideologia, em sua materialidade, prescindir da repressão física, pois a relação de dominação e subordinação estabelecida já é parte da formação da própria consciência dos *sujeitos sujeitados*, como sendo algo *natural* da vida em sociedade.

Os conteúdos (palavras, signos e seus sentidos) que circulam na sociedade “materializando as visões de mundo” (Baccega, 1995, p. 52), “são alimentados e retroalimentados cotidianamente por todas as pessoas nas diversas esferas da sociabilidade” (Cozero, 2014, p. 17), pois “a sociedade funciona no bojo de um número infundável de discursos” (Baccega, 1995, p. 21), e a construção das subjetividades, como fator determinante do processo de legitimação da hegemonia por meio da ideologia, é o resultado da capacidade dos próprios sujeitos de receberem e reelaborarem esses discursos, em um “movimento espiralado” (Baccega, 1995, p. 23) que constitui “a própria elaboração da realidade como criação humana” (Baccega, 1995, p. 36).

A este propósito, Althusser (1970) defende a existência de uma *Ideologia em geral* (com “I” maiúsculo e no singular), que tem por característica ser *a-histórica*, ou seja, não possuir história própria, sendo “apenas o pálido reflexo, vazio e invertido, da história real” (Althusser, 1970, p. 74), uma construção atemporal que se constitui pegando emprestada a “história concreta dos indivíduos concretos, materiais, que produzem materialmente a sua existência” (Althusser, 1970, p. 73), e que ao mesmo tempo é *omni-histórica*, ou – melhor ainda –, *trans-histórica*, no sentido de que sua estrutura e seu funcionamento são onipresentes, sempre sob uma mesma forma, imutável, atravessando a história inteira das sociedades (Althusser, 1970, p. 75), sendo o fenômeno responsável pela possibilidade de interpelação do *indivíduo* em *sujeito*, que descrevemos acima. Ao mesmo tempo, há *as ideologias* (com “i” minúsculo e no plural), essas sim que, com sua história própria, uma existência histórica e concreta (Pêcheux, 1997, p. 151) determinada no interior da luta de classes, “articulam-se às formações discursivas na produção de sentidos” (Turra, 2011, p. 27).

As ideologias (no plural) são conjuntos de discursos que visam representar diferentes *visões de mundo*, que, por sua vez, surgem a partir das divisões resultantes de desacordos entre as elites econômicas, políticas e intelectuais de cada época e lugar, ou entre elas e os extratos subalternizados da população, divisões estas que se cristalizam em ideários articulados que são cooptados por grupos de interesse, categorias sociais e organizações (Gunther; Kuan, 2011) e então comunicados e disseminados para os segmentos da população. Assim, as ideias que fundamentam as diversas ideologias “não ‘nascem’ espontaneamente no cérebro de cada

indivíduo: tiveram um centro de formação, de irradiação, de difusão, de persuasão, um grupo de homens as elaborou e apresentou na forma política de atualidade” (Gramsci, 2007, p. 82), os *intelectuais orgânicos*, um grupo “que tem como função específica pensar a sociedade e difundir as ideias da classe à qual pertencem” (Cozero, 2014, p. 17), o que esses atores fazem por meio de sua ascendência e controle sobre os aparelhos ideológicos do Estado (Althusser, 1970) – religioso, escolar, familiar, jurídico, político, sindical, da informação e cultural –, garantindo que “não há brecha alguma. [...] o indivíduo é submetido 24 horas por dia à implacável contaminação ideológica” (Silva, 2021, p. 48). Dessa maneira, as ideologias interpelam o indivíduo livre para que ele *livremente obedeça* “a Deus, à voz da consciência, ao padre, a de Gaulle<sup>5</sup>, ao patrão, ao engenheiro” (Althusser, 1970, p. 113). Por meio das *ideologias*, portanto, bem como da *Ideologia*, a real potência do sistema não está apenas na violência exercida pela classe dominante, ou em sua capacidade de coerção, mas na adesão *a priori*, pelos dominados, a uma visão de mundo que, longe de ser sua, é justamente a do opressor (Cozero, 2014), dando forma ao “aparelho hegemônico de um grupo social sobre o resto da população” (Gramsci, 2007, p. 253).

Deste processo emergem o conservadorismo, o progressismo, o liberalismo, o socialismo, a social-democracia e todas as ideologias (Cruz, 2018). Neste sentido, Rouanet (1987, p. 271) afirma que cada indivíduo cooptado por uma ideologia representa uma vitória para algum grupo social e para seus interesses políticos particulares, pois as ideologias tomam forma “quando a razão está a serviço do poder”. Berger e Luckmann (1985, p. 166), reforçando o caráter político do conceito, definem ideologia como a consciência que se forma “quando uma particular definição da realidade chega a se ligar a um interesse concreto de poder”. A este respeito, Bobbio (1995) ensina que os contrastes conceituais que as ideologias apresentam não residem apenas no campo das ideias, mas também – e especialmente – no interesse e no juízo de valor acerca da direção a ser seguida pela sociedade, sendo que a solução das contraposições se encontra no terreno da *ação política*. Logo, os valores e as identidades dos indivíduos impactam suas interações sociais, suas decisões e suas ações (Swigart *et al.*, 2020) em todos os campos da atividade humana.

Se é assim, é necessário saber qual a natureza das razões e motivações pelas quais os indivíduos tendem a enxergar as relações da sociedade de maneira mais progressista ou mais

---

<sup>5</sup> Charles de Gaulle era o presidente da França na época em que Louis Althusser escrevia sua obra *Ideologia e aparelhos ideológicos de Estado*.

conservadora, o que os faz aderir a esta ou àquela ideologia, mais à esquerda ou mais à direita do espectro político, pois tais motivações são pilares fundamentais das narrativas ideológicas, uma vez que os grupos dominantes exercem e perpetuam sua hegemonia em grande parte por terem a capacidade de absorver na sociedade e rearticular em seus discursos os conteúdos que fazem parte da realidade das classes dominadas (Laclau, 1986). Para isso, vamos nos propor antes a pontuar o que se entende pelos binômios *direita-esquerda* e *conservadorismo-progressismo*.

#### 4.2. Direita e esquerda

Convencionou-se designar os posicionamentos do espectro ideológico por meio de uma metáfora espacial: esquerda, direita e centro, bem como suas diversas variações e nuances, como extrema esquerda, extrema direita, centro-esquerda e centro-direita. A origem dessa metáfora remonta à primeira Convenção Nacional francesa, de 1792, em que foi proclamada a República da França, na esteira da revolução de três anos antes. No plenário da Convenção, os 749 deputados se organizavam sentados ao redor da mesa da presidência, sendo que os deputados girondinos, *conservadores*, que acreditavam que a revolução já tinha ido longe demais e estavam dispostos a dar um freio aos seus desdobramentos (Srouf, 2012), sentavam-se à *direita*; ao passo que os jacobinos, *progressistas*, defensores dos princípios revolucionários que pregavam mudanças sociais mais profundas, sentavam-se à *esquerda*. No centro, sentavam-se os deputados oscilantes (Silva; Moraes, 2019), oriundos de diversas correntes ideológicas difusas, amalgamadas sob a designação pejorativa de *marais* (pântano), que geralmente se inclinavam para a direita girondina (Srouf, 2012).

No entanto, as definições de direita e esquerda sempre foram elásticas, alvo de muita disputa e, ao longo do tempo, ganharam novos contornos e assumiram os mais variados significados, podendo ou não estar de acordo com a metáfora original de seu surgimento (Silva; Moraes, 2019). Bobbio (1995) posiciona a distinção entre os dois lados em função da visão de cada um sobre as razões da desigualdade social. Dessa maneira, pessoas identificadas com a *direita* naturalizam o fenômeno da desigualdade social, concebendo-o como mera diferença ontológica, como uma característica *natural* do engajamento da própria humanidade em sociedades e, portanto, não passível de ser eliminada; enquanto o pensamento de *esquerda*, ao contrário, entende a desigualdade entre os indivíduos como sendo um dos *resultados* da atuação dos agentes sociais em meio à disputa do poder e, portanto, um *efeito colateral* que deve ser

eliminado. O autor reforça que esta antítese não poderia ser mais emblemática: leva a esquerda a condenar a desigualdade social em nome de uma igualdade natural, enquanto a direita condena a igualdade social em nome da desigualdade natural (Bobbio, 1995).

Ainda segundo Bobbio, a díade *igualdade-desigualdade* não dá conta sozinha de explicar a diferença entre esquerda e direita em toda a sua complexidade, sendo necessária uma análise bidimensional que considere também a dualidade *liberdade-autoridade*. A liberdade e a igualdade seriam ideais supremos (Bobbio, 1995) a ser buscados por uma sociedade, porém nunca às custas um do outro, ou seja, a *autoridade* – no sentido de *ordem*, de constrangimento da liberdade – é sempre necessária em algum grau, inclusive como mecanismo de garantia da manutenção da própria liberdade. Mas há que haver um equilíbrio entre essas grandezas para que a busca pela *igualdade*, outro ideal máximo, não seja justificativa para o cerceamento da liberdade para além do necessário à manutenção da coesão social. Dito de outro modo, liberdade e ordem precisam coexistir, pois a convivência em sociedade pressupõe um contrato, um compromisso entre os indivíduos (Silva; Moraes, 2019), uma vez que, na prática, só se poderia assegurar a liberdade por meio de medidas igualitárias limitadoras (Bobbio, 1995).

Esta dicotomia que contrapõe liberdade a ordem (ou autoridade) é muito usada em Economia Política para se discutir como as visões de esquerda e direita entendem o papel do Estado. O pensamento de esquerda tem sido associado a uma maior intervenção estatal na economia, incluindo a implementação de políticas sociais compensatórias (a *autoridade* constrangendo a *liberdade* ao impor medidas igualitárias), enquanto a visão de mundo da direita defende um papel reduzido para o Estado, jogando foco na diminuição dos impostos, no estímulo à competição, na desregulamentação da atuação dos agentes privados e do mercado como um todo, e na valorização do esforço individual (Neiva; Rocha, 2021).

### **4.3. Anatomia do conservadorismo**

Poderíamos, a partir deste momento, aproveitando as definições mencionadas anteriormente, simplesmente assumir a designação segundo a qual o conservadorismo é uma característica da direita política, remontando aos girondinos, que queriam frear a marcha da revolução, *conservando* tudo como está e naturalizando a desigualdade, enquanto o progressismo seria o traço típico da esquerda, dos jacobinos, que queriam aprofundar as *mudanças* sociais que buscavam mais equilíbrio e igualdade como desdobramento do impulso revolucionário. Na verdade, esta relação está correta, pois, como diz Castello-Branco (2013), o

conservadorismo tende a conservar, a preservar, atuando como uma espécie de *anti-ideologia* que desconfia de qualquer ideia segundo a qual a sociedade pode ser objeto de um plano. Nos parece, entretanto, que esta perspectiva permanece incompleta, por desconsiderar algumas nuances, complexidades e contradições, camadas que pretendemos acrescentar, notadamente para fugirmos de uma conceituação de senso comum acerca do que seria esta visão de mundo.

Edmund Burke (2015), pensador e político irlandês do século XVIII, tido como o fundador do conservadorismo político moderno, tem seus escritos ecoando com bastante influência até os dias de hoje (Pereira, 2021). O filósofo defendia a preservação das tradições e da ordem social, bem como o papel da autoridade e da religião na formação do tecido da sociedade, o que não implicava na ausência de mudanças ou, por assim dizer, de progresso, mas que a mudança social deveria ser gradual e respeitar as tradições estabelecidas, em vez de abrupta e revolucionária, pois qualquer alteração do *status quo* de uma sociedade deve ser realizada preservando seus fundamentos (Silva; Moraes, 2019).

Em sua obra máxima, na qual analisa o contexto e os desdobramentos da Revolução Francesa, Burke (2015) indica que enxerga a sociedade como um organismo vivo e que, como tal, precisa se adaptar às novas demandas surgidas pela marcha inexorável do tempo, mas que eventuais mudanças necessárias devem ser feitas com muita cautela sob pena de se perderem completamente as referências de como agir, podendo ocasionar o rompimento do tecido social. “Quando antigas convicções e regras de vida são retiradas, a perda é talvez incalculável. A partir desse momento não temos compasso que nos governe, nem podemos saber distintamente para que porto navegar” (Burke, 2015, p. 138). O autor compara a sociedade a um edifício, que, ao passo que precisa de manutenção, deve igualmente ter respeitadas as características que o fizeram sobreviver ao tempo, resistir, perseverar, e essas características são os costumes, as tradições de uma sociedade e suas convicções, enfim, a ordem (Silva; Moraes, 2019).

Ao criticar a emergência dos acontecimentos durante a Revolução Francesa, Burke (2015) defende a reforma do edifício em vez de sua demolição (Silva; Moraes, 2019) ao dizer que a Assembleia Nacional se vangloriava de ter feito em poucos meses o trabalho que poderia – e deveria – ter demorado séculos, pois “é uma das qualidades de um método que considera o tempo um dos seus instrumentos que a sua atuação seja lenta, [...] quase imperceptível”, qualidade esta que se converte em dever quando o objeto da transformação não é feito de tijolos ou madeira, mas se trata de seres humanos, com seus sentimentos, pessoas “cuja súbita alteração de estado, condição ou hábitos pode tornar miseráveis” (Burke, 2015, p. 245).

Esta tendência ao continuísmo é manifestação apenas da *forma* como o conservadorismo enxerga o mundo e, de acordo com as dimensões definidas por Bobbio (1995), ainda não é suficiente para inserir essa ideologia claramente nem na esquerda nem na direita do espectro político, pois de acordo com Jost *et al.* (2003), também há em países socialistas, por exemplo, tendência a se preservar o *status quo* do regime contra a ameaça capitalista, como na notícia sobre a URSS segundo a qual “Gorbachev pretendia romper com os *conservadores* para negociar com as forças emergentes” (Cruz, 2018, p. 4, grifo nosso). Este fenômeno reside no fato de que o conservadorismo pode se manifestar de duas maneiras distintas, uma *situacional* e outra *autônoma*.

O conservadorismo situacional se caracteriza pela resistência à mudança e apego ao *status quo*, qualquer que seja ele (Huntington, 1957). Cabem aqui a inclinação à ordem e à estabilidade, a aderência a normas sociais já acomodadas, a idealização de figuras de autoridade e o desejo de que a mudança, quando houver, seja gradual, e não revolucionária (Jost *et al.*, 2003). Neste sentido, o *conservadorismo situacional* seria o oposto do *radicalismo*, não contendo em sua estrutura conceitual particular ideias próprias e persistentes, mas sendo composto apenas de “um conjunto de pensamentos comuns aos adeptos de um determinado estado de coisas num dado momento histórico em que este se encontra ameaçado por uma ideologia concorrente” (Cruz, 2018, p. 4). Seria, segundo essa teoria, uma resposta adotada sempre que as instituições vigentes se encontram em risco (Trigueiro, 2015).

Já no conservadorismo autônomo, à *forma* analisada soma-se um *conteúdo* ideológico específico e substancial, com sentidos de contorno claro, apresentando um corpo concreto de valores que podem ser aplicados a qualquer lugar ou momento histórico (Cruz, 2018). Oakeshott (1962) sugere que o ideal na teoria conservadora é construir uma sociedade governada por um grupo que não age no sentido de garantir bem-estar ou felicidade, não estimula a ação e nem a direciona, não lidera ou coordena atividades para evitar conflito, mas que deve agir meramente como um árbitro, cuja função é tão somente administrar o cumprimento das regras do jogo (não as criar, nem jogar), ou um mediador, que conduz um debate sem tomar parte nele.

Castello-Branco (2013) descreve o conservadorismo autônomo como a integração do *individualismo* com o *senso de pertencimento* à nação e à comunidade, em oposição ao individualismo *atomista* do liberalismo. Além disso, o conservadorismo é *empirista*, ou seja, não se orienta em função de um objetivo traçado proativamente com vistas a alcançar um resultado qualquer, antecipado apenas no âmbito das ideias (como um plano ou uma utopia), e

sim da realidade sentida, pelo conhecimento concreto da experiência vivida. Neste sentido *autônomo*, o *conservadorismo* seria o oposto do *progressismo*, que é caracterizado justamente pela *fé no progresso*, pela crença de que a sociedade pode e deve agir no sentido de *melhorar* os indivíduos, suas condições de vida, bem como a própria espécie humana (Castello-Branco, 2013, p. 329). Notemos, assim, que o *progressismo* não é propriamente uma ideologia, com contornos claros e uma conceituação distintiva, mas uma característica comum a diversas ideologias de vários matizes, desde o comunismo e o socialismo, na esquerda radical, passando pelo centro social-democrata, até o liberalismo, já no espectro da direita política (Castello-Branco, 2013, p. 329).

Burke (2015), por fim, aproxima definitivamente sua noção fundante de conservadorismo do espectro da direita *inigualitária* (Bobbio, 1995). Diz o filósofo, ao lamentar o resultado da Revolução Francesa: “que felicidade se todos tivessem [...] conhecido o seu próprio lugar! [...] Juntamente com [a nobreza e o clero] seus naturais guardiães e protetores, o saber será lançado na lama e calcado pelos cascos de uma multidão imunda” (Burke, 2015, p. 138-139). Esta ideia se aproxima também do modelo de Jost *et al.* (2003), segundo o qual o conservadorismo é composto por (i) uma dimensão de resistência à mudança associada ao (ii) conforto com a desigualdade. Para os autores, o conservadorismo, ao resistir à mudança, também resiste a qualquer esforço em direção à igualdade e, ao preservar o *status quo* e, com ele, as hierarquias estabelecidas, “confia o presente e o futuro às mesmas autoridades que controlaram o passado” (Jost *et al.*, 2003, p. 343).

#### **4.4. Motivações sociais e psicológicas para a hegemonia do conservadorismo**

O processo ideológico *emergente* é “a subestrutura funcional da ideologia que contempla o agrupamento das necessidades e objetivos sociais e psicológicos que direcionam os interesses políticos do cidadão comum” (Jost; Federico; Napier, 2009, p. 315), ou seja, é o conjunto das características que definem de que maneira as predisposições subjetivas dos indivíduos influenciam sua receptividade aos diferentes discursos do espectro ideológico. É o que define por que conservadores veem a sociedade como uma instância de controle sobre o que há de pior em termos de impulsos humanos, enquanto os progressistas, ao contrário, enxergam a condição humana como uma resposta à qualidade das sociedades que criamos; por que os conservadores tendem a venerar tradição, ordem, autoridade e valores individuais,

enquanto progressistas são mais inclinados à novidade, mudança, negociação e ao interesse social (Erikson; Tedin, 2016).

Jost, Federico e Napier (2009) defendem que há três classes de variáveis psicológicas que explicam a subestrutura motivacional subjetiva das ideologias políticas: a (i) *epistêmica*, em que a ideologia serve à busca de certezas e convicções; a (ii) *existencial*, em que a ideologia é fonte de segurança; e a (iii) *relacional*, em que a ideologia é elemento de cumplicidade e aceitação nas relações sociais. Por meio destas três visões, o que os autores buscam responder é se, dadas as afinidades das características comuns aos conservadores com a busca natural do ser humano por procurar respostas, atenuar sua insegurança e aplacar seus medos (Bauman, 2008), seria razoável supor que o conservadorismo apresente alguma *vantagem psicológica* sobre o progressismo, que o conservadorismo seja, portanto, uma espécie de opção humana “por padrão” (Jost; Federico; Napier, 2009, p. 319).

A primeira classe de variáveis, *epistêmicas*, é definida por motivações psicológicas que determinam a maneira pela qual o indivíduo busca se cercar de crenças e convicções que sejam inequívocas e que funcionem como uma bússola para navegar no labirinto do mundo social, que é sempre “ameaçadoramente ambíguo, complexo, desconhecido e caótico” (Jost *et al.*, 2003, p. 351). Desta forma, são as necessidades epistêmicas que mobilizam o sujeito na busca por reduzir sua ansiedade e superar a incerteza e o medo do desconhecido (Cruz, 2018), fazendo com que se identifique com uma ideologia que proporcione explicações satisfatórias para os fatos e fenômenos da vida, ajude a avaliar riscos e forneça orientação sobre como pensar, decidir e proceder.

Evidências empíricas da psicologia social indicam que pessoas que pontuam mais na escala de fechamento cognitivo, ou seja, que tendem a se apegar a crenças que ofereçam simplicidade, certeza e clareza de raciocínio, tendem a ter atitudes mais conservadoras (Jost *et al.*, 2003, p. 358), assim como indivíduos com maior necessidade de empreender julgamentos de atitudes como sendo boas ou más também apresentam tendência conservadora, ao passo que quem pontuou mais na escala de necessidade cognitiva, que mede o prazer do pensamento complexo, demonstrou perfil mais progressista (Jost; Federico; Napier, 2009, p. 318). Outra linha de pesquisa identificou que, de um grupo de pessoas que atribuía as causas da pobreza e do desemprego a razões exclusivamente individuais, as mais progressistas acabavam por rever sua opinião quando eram apresentadas a causas econômicas e sociais estruturais complexas. Da mesma forma, o aumento da carga cognitiva, como pressão do tempo e inclusão de tarefas simultâneas, levou a amostra de um outro estudo a se comportar de forma crescentemente

conservadora (Jost; Federico; Napier, 2009, p. 320). Para os autores, estes resultados são consistentes com a noção de que opiniões conservadoras são geralmente mais simples, têm maior consistência e são menos sujeitas à ambiguidade (Jost *et al.*, 2003). Por fim, os autores ainda se valem de pesquisas em Teoria da Justificação do Sistema – que medem a tendência dos indivíduos a se adaptarem e até racionalizarem aspectos do *status quo*, a manifestarem opiniões favoráveis às instituições e autoridades estabelecidas e a rejeitarem mudanças –, para demonstrar que o conservadorismo tem a função de intensificar emoções e afetos positivos, reduzir afetos negativos e aumentar o nível geral de felicidade percebida (Jost; Federico; Napier, 2009; Napier; Jost, 2008).

A classe *existencial* de variáveis psicológicas parte da premissa de que as ideologias servem ao propósito de permitir que as pessoas “transcendam simbolicamente a ameaça representada pela consciência exclusivamente humana de sua própria finitude” (Jost; Federico; Napier, 2009, p. 320), ou seja, a adesão às ideologias é uma maneira de lidar com a ansiedade e a crise existencial inerente à experiência humana (Jost *et al.*, 2003). Os autores mencionam um amplo arcabouço teórico que demonstra que, quando confrontados com a lembrança da *mortalidade* (no sentido de finitude humana), indivíduos pesquisados demonstraram maiores índices de patriotismo, mais hostilidade em relação a opiniões críticas ao seu país, aumento da convicção sobre a validade exclusiva da religião professada por eles próprios, maior apego a critérios tradicionais de identidade de gênero e estereotipagem, e reações agressivas a pessoas com opiniões percebidas como contrárias à sua visão de mundo, que passaram a ser vistas como uma ameaça (Jost; Federico; Napier, 2009). Por isso, os autores afirmam que, “de fato, inúmeros estudos recentes sugerem que as motivações existenciais no gerenciamento da ansiedade e da ameaça levam a respostas desproporcionalmente conservadoras” (Jost *et al.*, p. 321).

Essas descobertas guardam consistência com outras evidências que indicam que medo da morte, ameaças sistêmicas e percepção de se viver em um mundo em que existe o terrorismo também apresentam correlação positiva com a adoção de atitudes conservadoras (Jost *et al.*, 2003); da mesma maneira que situações de tensão social, econômica ou política levam ao aumento da preferência eleitoral por candidatos conservadores (Jost; Federico; Napier, 2009); e que conservadores tendem a enaltecer valores como *pureza*, e a serem mais moralistas em assuntos relacionados a sexo e outros domínios culturais e sociais, incluindo repúdio ao aborto (Jost; Federico; Napier, 2009).

A terceira e última classe de variáveis psicológicas que tenta explicar a adesão às visões de mundo é a *relacional*, em que a ideologia é elemento protagonista nos processos de sociabilidade. Há evidências de que a filiação ideológica tem início nos processos de socialização primária do indivíduo (Bastos; Aguiar, 2015; Fleury, 1989), sendo que filhos no fim da adolescência são muito suscetíveis a se identificar com a mesma ideologia dos pais, especialmente quando é alta a frequência de discussões sobre política no ambiente familiar, e que, além disso, essa adesão tende a se manter estável caso não haja nenhuma mudança significativa nos padrões de convivência familiar (Jost; Federico; Napier, 2009). Outra linha de pesquisa mostra que as categorias lealdade, amizade, comparação social e solidariedade são centrais no surgimento e na manutenção de convicções ideológicas, bem como o senso de proteção e defesa de interesses coletivos, seja de pertencimento formal, identificação ou afinidade social, profissional, étnica, religiosa, política ou de gênero, entre outras (Jost; Federico; Napier, 2009). Com base nessas evidências, os autores acreditam que, assim como também acontece com as classes de motivação *epistêmica e existencial*, algumas motivações psicológicas *relacionais* também “favorecem respostas conservadoras em geral, de forma consistente com a noção de que conservadores valorizam tradições, conformidade, ordem e adesão consensual a regras, normas e convenções” (Jost; Federico; Napier, 2009, p. 323).

A gama de evidências levantada para cada uma das três classes de motivações psicológicas dos indivíduos se soma ao fato de que conservadores apresentam níveis de bem-estar subjetivo e felicidade efetivamente mais altos do que os dos progressistas (Napier; Jost, 2008). Isto se deve, segundo estudos da Teoria da Justificação do Sistema, ao fato de que a tendência dos conservadores à manutenção do *status quo* tem como sustentação psicológica a racionalização da desigualdade social, fenômeno que tem efeito atenuante sobre o desconforto associado à consciência da injustiça social sistêmica (Jost; Federico; Napier, 2009). Desta forma, é possível concluir que, em termos psicológicos, o conservadorismo é um posicionamento ideológico mais *natural* do ser humano em comparação ao progressismo. Ou, no mínimo, mais *confortável*.

O conservadorismo tem sido, nas últimas décadas, associado ao que se convencionou chamar de nova direita (Neiva; Rocha, 2021) – que se declara liberal na economia e conservadora nos costumes –, o que colaborou para o deslocamento da agenda política para o terreno do comportamento e dos valores morais, como direitos das populações minorizadas, pautas de gênero, descriminalização do aborto, pena de morte e diminuição da maioria penal, em detrimento de uma visão mais universal de um projeto alternativo de sociedade. Isso

se dá pelo fato de que pautas econômicas tendem a ser mais objetivas, no sentido de que são passíveis de ser discutidas e argumentadas de forma racional, por poderem ser mensuradas via indicadores estabelecidos, socialmente legitimados – obviamente que não meramente *técnicas* ou mesmo *isentas*, posto que são mediadas também pelas afiliações ideológicas dos sujeitos –, ao passo que pautas de comportamento têm um componente moral, que é totalmente subjetivo e envolve noções introjetadas de certo e errado, de valores, fazendo com que “indivíduos creiam que sua reivindicação subjetiva seja moralmente *correta*, enquanto a de pessoas contrárias é moralmente *errada*” (Johnson; Roberto, 2018, p. 1041).

No entanto, diante de pautas morais *indiscutíveis*, está o fato de que a reorganização da sociedade pelas forças do mercado foi integral (Nunes, 2022), ou seja, como já discutimos no terceiro capítulo desta dissertação, o neoliberalismo “é uma mudança epistemológica no âmbito da subjetividade, modificando, essencialmente, a forma como os indivíduos se relacionam entre si” (Marcos, 2018, p. 24). Em termos políticos, lembremos que se constituiu uma lógica em que o discurso da agenda econômica excedeu o domínio original do mercado e passou a orientar todos os elementos da vida, esvaziando a política de suas características inerentes, como a disputa de visões de sociedade e o confronto de projetos e de interesses, fazendo emergir uma racionalidade que se apoia na extensão dos valores e lógicas do mercado a todas as instituições (Brown, 2005).

Dito de outro modo, o desmoronamento do estado de bem-estar social ocidental nas últimas décadas deu espaço ao crescimento das ideias conservadoras (Mascaro, 2018a) a ponto de, para muitos segmentos da sociedade, a perpetuação da ordem conservadora ser entendida e reiterada – aqui também, a exemplo do que vimos acima a propósito das classes de motivações psicológicas – como *o normal* (Mascaro, 2018b), permitindo que até as pautas econômicas, que poderiam ser discutidas com algum grau de distanciamento e racionalidade, fossem sequestradas pela nova lógica conservadora. Dessa maneira, esquerda progressista e direita conservadora disputam apenas pautas secundárias – relevantes, porém com eficácia limitada em termos de transformação estrutural – que apenas arranham a superfície de um contexto em que o neoliberalismo é a força política hegemônica (Fraser, 2017).

Por conta disso, a presente investigação usa, para obtenção do grau de conservadorismo da amostra, o instrumento de pesquisa de opinião do Índice de Conservadorismo Brasileiro (Farias, 2022), criado em 2010 pelo Ibope, aplicado em amostras por todo o Brasil desde então e encampado, em 2021, pelo instituto brasileiro de Inteligência em Pesquisa e Consultoria (Ipec), empresa de pesquisa de mercado e opinião fundada por executivos e técnicos egressos

do antigo Ibope por ocasião de seu fechamento (Ipec, 2022). Trata-se de uma escala de cinco itens que contempla apenas pautas mais identificadas com a dimensão *moral* do conservadorismo, que entendemos efetivamente isolar o que a teoria revelou como sendo as características exclusivas desta ideologia, em oposição a pautas da dimensão *econômica* que, além das razões expostas acima, também se sobrepõem à ideologia *liberal*, o que acrescentaria demasiadas camadas às análises a que nos propusemos.

#### 4.5. Influência das ideologias nas organizações

Afiliações ideológicas dão origem a divisões de personalidade (Jost; Federico; Napier, 2009), uma vez que o sujeito é *constituído de e por* sua ideologia através de uma série de processos psicológicos, sociais, culturais e históricos aos quais o indivíduo não tem necessariamente acesso. Em outras palavras, as pessoas são afetadas por suas próprias tendências ideológicas, pensando, decidindo e agindo de acordo com sua inclinação, sem necessariamente terem consciência do papel da ideologia em suas vidas (Jost, 2006). Logo, a ideologia não se manifesta apenas no âmbito da política, mas, como fenômeno imanente do ser humano socializado, parte da linguagem para mediar a interação e o comportamento do indivíduo em todas as áreas da vida, o que inclui sua atuação organizacional. Swigart *et al.* (2020) mapearam de que maneiras o direcionamento ideológico dos indivíduos impacta a vida organizacional e, para isso, propuseram uma análise por meio de três lentes distintas: (i) uma *lente cognitiva*, que aborda a ideologia pelo prisma de um sistema de valores e crenças pessoais que atuam sobre as *decisões* tomadas pelos indivíduos; (ii) uma *lente social*, na qual a ideologia se manifesta como identidade, agindo na dinâmica das interações sociais; e, por fim, (iii) uma *lente comportamental*, na qual a ideologia se manifesta de forma explícita, por meio propriamente da filiação institucional ou da exposição ostensiva de algum tipo de vinculação político-partidária, desde o anúncio do voto ou uso de símbolos de agremiações políticas, até a efetuação de doações e a militância propriamente dita. Apenas as duas primeiras são do nosso interesse no presente trabalho.

A primeira lente, *cognitiva*, que vê a ideologia sob a forma de valores, pressupõe consistência na adesão afetiva do indivíduo à ideologia durante toda a vida (Jost, 2006) e pode influenciar a tomada de decisões estratégicas na organização, pois líderes e gestores organizacionais tendem a se basear em intuição e crenças para decidir de modo a lhes poupar tempo e recursos (Kahneman, 2003), o que pode fazer com que decidam com base em

conclusões que eles *julgam* verdadeiras, ou que *querem* que sejam verdadeiras, desde que possam justificá-las (conscientemente ou não) (Kahan, 2013; Kahan *et al.*, 2003), mais do que decisões tecnicamente precisas e estrategicamente adequadas.

Um exemplo é encontrado nas decisões sobre alocação dos recursos organizacionais. Enquanto um indivíduo progressista tende a distribuir os recursos disponíveis de um projeto com base em critérios que busquem a equidade econômica e social entre os membros da organização – critérios que vimos fazerem parte do sistema de crenças de indivíduos progressistas –, um conservador tem maior tolerância a resultados oriundos de critérios baseados em meritocracia, que corroboram sua motivação hierárquica e podem aprofundar as condições da desigualdade (Swigart *et al.*, 2020), às quais, como também vimos, indivíduos conservadores são mais tolerantes (Napier; Jost, 2008). A estratégia corporativa e as diretrizes de governança também são influenciadas pela ideologia dos operadores organizacionais, no sentido de que executivos de perfil progressista, pelo tipo de sua sensibilidade social, tendem a se sentir impelidos a contemplar em seu escopo de ação parcelas ampliadas de stakeholders, como a comunidade do entorno, grupos desprestigiados ou minorizados, bem como o impacto social de suas ações como um todo, ao passo que gestores conservadores tendem a concentrar esforços apenas em grupos pelos quais a organização seja responsável legalmente e diretamente, como o público interno (Tetlock, 2000). Além disso, decisores organizacionais conservadores, naturalmente avessos a mudanças e a riscos, em busca de estabilidade, tendem a evitar alternativas mais arrojadas de ação, por exemplo, em suas estratégias tributárias, enquanto executivos progressistas não só arriscam mais como contratam mais profissionais do gênero feminino para liderarem tais iniciativas, que em uma abordagem conservadora são sistematicamente vistas como menos confiáveis em assuntos financeiros (Christensen *et al.*, 2015).

A segunda lente ideológica que nos interessa é a *social*, que enxerga a ideologia como variável de identificação com um grupo (Swigart *et al.*, 2020). Também chamada de *ideologia simbólica*, essa perspectiva se importa mais com a maneira pela qual os rótulos de *conservador* ou *progressista* conferem vinculação a grupos distintos (Ellis; Stimson, 2012), influenciando a maneira como os atores organizacionais interagem e se relacionam, moldando, assim, toda a dinâmica social da organização.

O primeiro impacto deste enfoque é a criação de estereótipos. Esses atalhos mentais que permitem aos indivíduos formar juízos sem a necessidade de se processar toda a complexidade da informação disponível (Kunda; Spencer, 2003), permitem que alguém caracterizado

superficialmente como *progressista* seja automaticamente associado, por exemplo, à defesa de uma certa causa identitária, a um personagem ou série de TV, a um estilo musical, a tendências de opinião, enfim, a determinadas expectativas de comportamento que modulam as percepções e acabam condicionando as interações futuras.

Para além disso, as pessoas têm uma tendência natural de querer se relacionar e trabalhar com colegas cuja inclinação política seja similar à sua, seja para reduzir o desgaste do confronto oriundo da exposição a ideias contrárias em um contexto social compartilhado (Motyl *et al.*, 2014), seja para diminuir a ansiedade gerada na busca de indícios sobre como se integrar no ambiente organizacional (Van Maanen, 1989). Essa tendência à homogeneização ideológica das organizações é reforçada por estudos evidenciando que o estereótipo da ideologia política também é determinante no processo de recrutamento e seleção de candidatos, seja pela atuação individual de recrutadores, diante da tendência a contratarem menos pessoas que, nas entrevistas de emprego, transparecem ter ideologias políticas diversas das suas (Roth; Goldberg; Tatcher, 2017), seja pelo filtro feito ainda na fase de análise de currículos, quando candidatos que transparecem apoio a causas progressistas recebem menos contatos para entrevistas em regiões marcadamente conservadoras dos EUA, e vice-versa (Gift; Gift, 2015).

Outra manifestação da ideologia simbólica se dá nas dinâmicas do trabalho em equipe. Se, por um lado, ter em uma equipe pessoas com características, experiências, histórias e competências diversas pode colaborar para ganhos de performance e melhoria do clima (Macarengo, 2006), por outro, ter a ideologia política como um dos elementos de diversidade pode ensejar conflitos e outras disfuncionalidades no interior das equipes, incluindo comportamento de hostilidade, pois a preferência ideológica do interlocutor pode vir a estimular fortes emoções negativas em adeptos de visões divergentes (Iyengar; Westwood, 2015), especialmente em períodos eleitorais ou de intensa polarização da sociedade (Samuels; Mello; Zucco, 2024).

Por último, há uma percepção de adequação por similaridade ideológica por parte dos próprios empregados, que apresentam melhores índices de satisfação, performance e bem-estar quando consideram que seus valores e crenças políticas correspondem às da organização, da sua área ou do seu superior imediato (Kristof-Brown *et al.*, 2005), conforme discutimos no terceiro capítulo, sobre *comprometimento organizacional*. Por outro lado, indivíduos, que percebem algum grau de inadequação de sua ideologia política em relação à da organização ou suas equipes, podem se sentir estigmatizados e passar por experiências de medo (Provedel, 2013), o que pode dar ensejo a estratégias de resistência, como o cinismo (Arslan; Roudaki,

2019; Valencia, 2011), ou de autopreservação, como a *fachada de conformidade* (Hewlin, 2009), que consiste basicamente em fingir se adequar para não dar margem ao enfrentamento. Todos estes caminhos têm custos, tanto em termos de comprometimento organizacional (Bastos; Aguiar, 2015), quanto de saúde, bem-estar e performance (Arslan; Roudaki, 2019), e de satisfação no trabalho, *burnout* e intenção de desligamento (Swigart *et al.*, 2020).

A ideologia, enfim, é um sistema de representações que medeia todas as relações intersubjetivas, que por sua vez são operadas e viabilizadas pela comunicação. Portanto, se as organizações são fenômenos comunicacionais (Mumby; Kuhn, 2019), todos os processos organizacionais são, por definição, políticos (Mumby, 2009).

Com isto em mente, propomos duas questões de pesquisa para o presente estudo, respectivamente relacionadas ao objetivo geral e ao segundo objetivo específico. No primeiro caso, tendo que a literatura, como vimos, fornece evidências de que a ideologia cumpre um papel na modulação da comunicação e do comprometimento organizacional dos indivíduos, perguntamo-nos qual é este papel e esta influência? Já no segundo caso, a pergunta reside em investigarmos o papel do posicionamento ideológico exclusivamente em seu relacionamento – caso exista – com o comprometimento organizacional ou, dito de forma específica, indivíduos mais conservadores tendem realmente a ser mais comprometidos com as organizações?

## 5. DETALHAMENTO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia de pesquisa do presente trabalho consistiu em um estudo de campo exploratório e descritivo (Creswell; Creswell, 2021), indicando que todo o ambiente organizacional e de trabalho em um determinado momento é de interesse dessa investigação. Foram realizadas análises quantitativas por meio de técnicas estatísticas univariadas e bivariadas, além de modelos multivariados (Creswell; Creswell, 2021), utilizando dados coletados por meio de um questionário online com três instrumentos previamente testados. A amostragem foi não probabilística, por conveniência e obtida utilizando-se o método bola de neve, que se vale de cadeias de referência para distribuição do instrumento de coleta (Vinuto, 2014).

Esta investigação adotou uma abordagem *abdutiva*, que se dá a partir da combinação das abordagens *hipotético-dedutiva* e *indutiva*. A pesquisa *hipotético-dedutiva* é tradicionalmente associada a métodos *quantitativos* de coleta e análise de dados, testando empiricamente a coletânea de evidências presente na literatura e apresentando-a no formato de hipóteses ou proposições, de acordo com o processo de dedução destas evidências, buscando validá-las ou refutá-las (Creswell; Creswell, 2021). Já ao refletir sobre a característica *indutiva* e *interpretativa* do fazer científico, afirmando que é desse modo que se buscam regularidades que extrapolem o fato específico em análise e que sejam comuns a toda uma categoria de fatos semelhantes, Duarte (2005) ressalta que esta abordagem é tradicionalmente associada a métodos *qualitativos* de investigação.

Isto posto, foi o caráter exploratório e descritivo deste trabalho que nos levou a optar pela abordagem *abdutiva*, pois ela consiste em um meio termo apropriado para a investigação de fenômenos organizacionais que “operam abaixo do radar” (Bamberger; Ang, 2016, p. 1). Trata-se de uma articulação entre a pesquisa *hipotético-dedutiva*, com a qual iniciamos o projeto analisando estatisticamente a correlação já evidenciada anteriormente (Almeida, 2021) entre comunicação e comprometimento organizacional, e a *indutiva*, por meio da qual investigamos e exploramos preliminarmente o papel que a ideologia exerce sobre a correlação original, porém sempre por meio da aplicação de métodos quantitativos de análise dos dados.

### 5.1. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados

Para aferir a percepção de presença das dimensões comunicacionais, foi utilizada a Escala de Comunicação Interna de Almeida (2021), com 14 itens; para identificar o nível de

comprometimento dos indivíduos com a organização, utilizamos a versão reduzida da Escala de Comprometimento Organizacional, de Bastos e Aguiar (2015), com sete itens; e, para obter o grau de conservadorismo da amostra, utilizamos o instrumento de pesquisa de opinião do Índice de Conservadorismo Brasileiro (Farias, 2022), do Ipec, com cinco itens. Além das perguntas de mensuração dos construtos, o questionário teve dez perguntas de perfil, controle e triagem, que versavam sobre características sociodemográficas e profissionais dos participantes, bem como informações sobre a organização à qual são vinculados, totalizando um formulário com 36 questões.

O questionário foi elaborado e distribuído dentro de critérios rígidos de respeito ao respondente, tendo seguido as determinações da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) (Brasil, 2018), incluindo um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido contendo os detalhes técnicos e legais necessários. A distribuição foi online, visando o conforto e a conveniência dos respondentes, e a participação foi anônima, como forma de estimular as pessoas a apresentarem de maneira franca suas opiniões e impressões, evitando o viés de “desejabilidade social” (Ziegler, 2015), segundo o qual o respondente tende a escamotear sua resposta por imaginar que alguma outra opinião seria mais socialmente aceita. Além disso, o formulário foi estruturado em blocos independentes, em que cada instrumento tinha um capítulo especificamente reservado, permitindo ao participante voltar a quaisquer respostas anteriores para revê-las dentro do mesmo instrumento. Por fim, a participação geral era opcional, sendo que os respondentes podiam desistir do preenchimento a qualquer momento, e as respostas às questões individuais também eram opcionais, com a inclusão da opção “*prefiro não responder*” em todas as questões. No Quadro 4, abaixo, apresentamos a íntegra do questionário aplicado, separado por instrumento de coleta.

Quadro 4: Íntegra do questionário de coleta de dados aplicado

Escala de Comunicação Interna (Almeida, 2021)									
1	<b>Recebo todas as informações que preciso para executar bem o meu trabalho</b>								Dimensão Instrumental
	<i>Discordo Totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	<i>Concordo Totalmente</i>	
2	<b>Conheço e compreendo as políticas e normas da organização</b>								
	<i>Discordo Totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	<i>Concordo Totalmente</i>	
3	<b>Tenho fácil acesso às políticas e normas da organização</b>								
	<i>Discordo Totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	<i>Concordo Totalmente</i>	

4	<b>Os objetivos da minha organização estão claros para mim</b>	<b>Dimensão Estratégica</b>	
	<i>Discordo Totalmente</i> 1    2    3    4    5    6 <i>Concordo Totalmente</i>		
5	<b>Sei como posso contribuir para que minha organização alcance seus objetivos</b>		
	<i>Discordo Totalmente</i> 1    2    3    4    5    6 <i>Concordo Totalmente</i>		
6	<b>A organização procura conhecer e considerar minha opinião</b>		
	<i>Discordo Totalmente</i> 1    2    3    4    5    6 <i>Concordo Totalmente</i>		
7	<b>A organização possui espaços que me possibilitam encontrar e conversar informalmente com colegas de trabalho</b>		<b>Dimensão Humana</b>
	<i>Discordo Totalmente</i> 1    2    3    4    5    6 <i>Concordo Totalmente</i>		
8	<b>Há oportunidade para contribuir com minhas ideias e opiniões em reuniões de trabalho</b>		
	<i>Discordo Totalmente</i> 1    2    3    4    5    6 <i>Concordo Totalmente</i>		
9	<b>Vejo com frequência a história ou o trabalho de colegas serem notícias nos canais de comunicação da organização</b>		
	<i>Discordo Totalmente</i> 1    2    3    4    5    6 <i>Concordo Totalmente</i>		
10	<b>Em situações de crise ou mudança, a organização se posiciona com transparência e agilidade perante nós, seus empregados</b>		
	<i>Discordo Totalmente</i> 1    2    3    4    5    6 <i>Concordo Totalmente</i>		
11	<b>Para mim, a quantidade que recebo de informações da organização é a ideal</b>		
	<i>Discordo Totalmente</i> 1    2    3    4    5    6 <i>Concordo Totalmente</i>		
12	<b>Conheço os valores da organização e sei como colocá-los em prática na minha rotina</b>	<b>Dimensão Cultural</b>	
	<i>Discordo Totalmente</i> 1    2    3    4    5    6 <i>Concordo Totalmente</i>		
13	<b>Os valores da organização são muito similares aos meus</b>		
	<i>Discordo Totalmente</i> 1    2    3    4    5    6 <i>Concordo Totalmente</i>		
14	<b>A liderança se mostra aberta ao diálogo com todos igualmente</b>		
	<i>Discordo Totalmente</i> 1    2    3    4    5    6 <i>Concordo Totalmente</i>		
<b>Índice de Conservadorismo Brasileiro (Farias, 2022)</b>			
15	<b>Minha opinião sobre a legalização do aborto</b>		
	<i>A favor</i> <i>Nem contra nem a favor</i> <i>Contra</i> <i>Não sei</i>		
16	<b>Minha opinião sobre a pena de morte</b>		
	<i>A favor</i> <i>Nem contra nem a favor</i> <i>Contra</i> <i>Não sei</i>		
17	<b>Minha opinião sobre a redução da maioria penal</b>		
	<i>A favor</i> <i>Nem contra nem a favor</i> <i>Contra</i> <i>Não sei</i>		
18	<b>Minha opinião sobre o casamento entre homossexuais</b>		
	<i>A favor</i> <i>Nem contra nem a favor</i> <i>Contra</i> <i>Não sei</i>		
19	<b>Minha opinião sobre a prisão perpétua para crimes hediondos</b>		
	<i>A favor</i> <i>Nem contra nem a favor</i> <i>Contra</i> <i>Não sei</i>		

Escala de Comprometimento Organizacional (Bastos; Aguiar, 2015)	
20	<b>Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar</b>
	<i>Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo Totalmente</i>
21	<b>Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus</b>
	<i>Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo Totalmente</i>
22	<b>A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho</b>
	<i>Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo Totalmente</i>
23	<b>A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa</b>
	<i>Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo Totalmente</i>
24	<b>Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização</b>
	<i>Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo Totalmente</i>
25	<b>Aceito as normas da empresa porque concordo com elas</b>
	<i>Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo Totalmente</i>
26	<b>Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho</b>
	<i>Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo Totalmente</i>
Perguntas de Identificação, Controle e Triagem	
27	<b>Qual a sua idade?</b>
	<i>Entre 18 e 29 anos • Entre 30 e 39 anos • Entre 40 e 49 anos • Entre 50 e 59 anos • 60 anos ou mais • Não sei / Prefiro não responder</i>
28	<b>Qual a sua identificação de gênero?</b>
	<i>Homem • Mulher • Outro • Não sei / Prefiro não responder</i>
29	<b>Qual o seu grau de instrução?</b>
	<i>Fundamental • Médio • Superior • Pós-graduação • Outro • Não sei / Prefiro não responder</i>
30	<b>Em que região você vive?</b>
	<i>Centro-Oeste • Nordeste • Norte • Sudeste • Sul • Outro • Não sei / Prefiro não responder</i>
31	<b>Qual o tamanho da organização em que você trabalha?</b>
	<i>Menos de 100 pessoas • Entre 100 e 1.000 pessoas • Entre 1.000 e 5.000 pessoas • Mais de 5.000 pessoas • Não sei / Prefiro não responder</i>
32	<b>Qual o setor da organização em que você trabalha?</b>
	<i>Indústria • Comércio • Serviço • Terceiro Setor • Governo • Outro • Não sei / Prefiro não responder</i>
33	<b>Você atua em qual regime de trabalho?</b>
	<i>Totalmente presencial • Híbrido, mas majoritariamente presencial • Híbrido, praticamente meio a meio • Híbrido, mas majoritariamente remoto • Totalmente remoto • Outro • Não sei / Prefiro não responder</i>

34	<b>Qual a natureza da sua relação trabalhista com a organização?</b>
	<i>Tempo integral CLT • Tempo integral PJ • Tempo integral (outro formato) • Tempo parcial • Outro • Não sei / Prefiro não responder</i>
35	<b>Você tem um cargo de liderança ou gestão?</b>
	<i>Sim • Não • Não sei / Prefiro não responder</i>
36	<b>A organização em que você trabalha tem uma área de Comunicação Interna estruturada?</b>
	<i>Sim, subordinada à diretoria de Comunicação • Sim, subordinada ao RH • Sim, subordinada ao Marketing • Sim, subordinada à Presidência • Não tem área de Comunicação Interna • Outro • Não sei / Prefiro não responder</i>

Fonte: consolidado pelo autor a partir de Almeida (2021), Farias (2022) e Bastos e Aguiar (2015)

## 5.2. Procedimentos Analíticos

Esta seção está estruturada de acordo com o percurso metodológico trilhado nesta investigação. No primeiro parágrafo, caracterizamos a tipologia de procedimentos analíticos utilizados, tanto em termos estatísticos, quanto em termos epistemológicos. A partir do segundo parágrafo, passamos a descrever as partes ou blocos que compõem a pesquisa, sendo elas a Parte 1 - *Descritiva*; a Parte 2 - *Modelos de Mensuração*; e, por último, a Parte 3 - *Modelos Estruturais*, que por sua vez é subdividida em dois subitens: 3.1 - *Análise de Sensitividade*; e 3.2 - *Exploração Quantitativa*.

O ponto de partida dos procedimentos analíticos do presente trabalho reside na articulação de dois insumos: (i) os dados coletados e (ii) sua interpretação teórica. Assim sendo, ao passo que os instrumentos de mensuração e a interpretação de suas variáveis advêm de aportes da teoria, temos, na outra ponta, a observação da realidade, que é oriunda da coleta de dados primários. Partindo deste amálgama fundamental, podemos descrever os procedimentos analíticos empreendidos na presente pesquisa por dois prismas distintos:

- (i) *quantidade de variáveis* - em termos da quantidade de variáveis que se deseja descrever, contidas em uma mesma análise estatística, lançamos mão de análises *univariadas*, *bivariadas* e *multivariadas*, a depender da fase do processo e do objetivo de cada análise; e
- (ii) *sinergia com a teoria* - em termos do grau de integração do procedimento com a teoria, temos que uma mesma técnica - como, por exemplo, a modelagem de equações estruturais - foi utilizada tanto com objetivo confirmatório, obedecendo a um paradigma epistemológico *hipotético-dedutivo*, ou seja,

plenamente calcado em arcabouço teórico precedente, como também foi utilizada como método exploratório, neste caso, *indutivo*, que o é justamente pela virtual lacuna de literatura específica.

Dividimos os procedimentos analíticos em três partes. A *primeira parte*, que denominamos *Descritiva*, é totalmente *hipotético-dedutiva* e trata das estatísticas que contemplam apenas as descrições *univariadas* das medidas de síntese que representam o perfil sociodemográfico e de trabalho dos respondentes da pesquisa (Tabela 1).

O *segundo bloco* de análises, denominado *Modelos de Mensuração*, ainda obedece à abordagem *hipotético-dedutiva* e tem início igualmente de forma descritiva, com a análise *univariada* das variáveis observáveis de conservadorismo, comprometimento organizacional e comunicação interna (Tabela 2). Logo em seguida, apresentamos as estatísticas *bivariadas*, que são descritas a partir dos pares dos coeficientes de *correlação* entre as diversas variáveis, além das medidas descritivas para cada uma das variáveis latentes do estudo (*média e desvio-padrão*). A partir deste ponto, as estatísticas passam a ser *multivariadas*, tendo início com a apresentação de outras três estatísticas que descrevem as propriedades psicométricas de *consistência interna*, *confiabilidade* e *validade convergente* dos dados, representadas, respectivamente, pelos coeficientes *alfa* ( $\alpha$ ; Cronbach, 1951), *ômega* ( $\Omega$ ; McDonald, 1999), e da *média de variância extraída* (*average variance extracted*) (*AVE*; Bacon; Sauer; Young, 1995). Em complemento a isso, verificamos se as variáveis apresentam *validade discriminante*, o que é testado por meio dos coeficientes de *HTMT* (Voorhees *et al.*, 2016), e da realização do tradicional teste *FL* (Fornell; Larcker, 1981), todos viabilizados e apresentados de forma condensada na Tabela 3, para maior conveniência na visualização.

Neste ponto tem início a *terceira parte* dos procedimentos analíticos, *Modelos Estruturais*, contando com análises exclusivamente *multivariadas*, todas apresentadas na Tabela 4, executadas com a utilização justamente da técnica de *modelagem de equações estruturais* (Hair *et al.*, 2009). Apresentamos cinco modelos estruturais nos quais, ao incluir e remover as variáveis de interesse, realizamos a *Análise de Sensitividade* do presente estudo, o que possibilitou detectarmos os efeitos exclusivos de cada variável, bem como a sobreposição de efeitos entre as diversas variáveis estudadas, sempre sobre o *comprometimento organizacional* enquanto variável dependente. Inicialmente, testamos a já conhecida relação entre *comprometimento organizacional* e as dimensões da *comunicação interna* (Almeida,

2021), nos modelos 1 (M1) e 2 (M2), tratando-se do procedimento que visa endereçar de forma preliminar o *primeiro objetivo específico* desta investigação.

Identificamos, então, a oportunidade de ampliação do escopo desse objetivo específico, analisando também a relação entre o *comprometimento organizacional* e a *comunicação interna* como variável de segunda ordem, o que não havia sido ainda apresentado em trabalhos anteriores com a utilização da mesma Escala de Comunicação Interna (Almeida, 2021), e foi realizado por meio dos modelos 4 (M4) e 5 (M5). Analisamos também os primeiros indícios da inclusão do índice de *conservadorismo*, apresentando, por meio do modelo 2 (M2), mas especialmente o modelo 3 (M3), evidências para endereçamento de nosso *segundo objetivo específico*, ao explorar sua relação com o *comprometimento organizacional*. Por fim, analisamos e descrevemos, via o grau de *conservadorismo*, a influência moderadora da *ideologia* na correlação entre *comunicação interna* e *comprometimento organizacional*, que se trata do *objetivo geral* deste trabalho, tendo sido executada por meio do modelo 5 (M5).

Dito isto, acrescentamos que, apesar de seu principal objetivo ser o de apresentar evidências para a confirmação da hipótese do estudo H1, de que existe relação significativa entre comunicação interna e comprometimento organizacional, esta análise de sensibilidade também é útil para explorar, desta vez de maneira *indutiva*, em quais configurações de inserção de variáveis no modelo é possível observar *significância estatística*, ou seja, a existência de probabilidade, em um nível seguro, para a confirmação da hipótese.

Tomando como base os resultados agregados para toda a amostra, existe a oportunidade de pesquisa de procurar por potenciais heterogeneidades que são relevantes no processo de qualificação do fenômeno. Sendo assim, em seguida, demos início à última parte dos procedimentos, a *Exploração Quantitativa*, em que foram realizadas análises totalmente *indutivas* que visaram descobrir quais poderiam ser os diferentes perfis de *conservadorismo* da amostra, o que foi efetuado utilizando-se dois métodos distintos, para haver base de comparação entre eles: (i) um *univariado*, que consiste em dividir a amostra em grupos de acordo com as medidas de posição (quantis) do índice de *conservadorismo*, permitindo uma divisão em partes virtualmente iguais - os tercis, por exemplo, dividem a amostra em três partes iguais; e (ii) um *multivariado*, que consiste em fazer a *análise de perfis latentes (LPA)*; Spurk *et al.*, 2020), uma técnica estatística que investiga a existência de fatores subjacentes às variáveis observáveis que compõem o instrumento de *conservadorismo*. No entanto, como as evidências da relação do grau de *conservadorismo* dos indivíduos com a *comunicação interna* e o *comprometimento organizacional* estão sendo apresentadas neste trabalho pela primeira vez, não determinamos

um número ideal de perfis, mas testamos todos eles, em cinco diferentes configurações para cada técnica aplicada, na intenção de compreender com o máximo detalhamento o efeito desta variável em todos os seus níveis. Elaboramos, na Tabela 5, a síntese deste resultado, que depois é representado nos Gráficos 11 e 12.

A descoberta de heterogeneidades (ou irregularidades) na intensidade com que a relação de moderação se dá, no entanto, demandou uma análise adicional. Sendo assim, por fim, ainda sob a égide da *Exploração Quantitativa*, testamos também como as variáveis *sociodemográficas* e de *perfil de trabalho* dos participantes da pesquisa podem nos auxiliar na compreensão das eventuais variações na regularidade do comportamento dos grupos descobertos.

Em suma, os modelos que utilizam variáveis latentes são analisados com as técnicas de *análise fatorial confirmatória* (Hair *et al.*, 2009) e *modelagem de equações estruturais* (Hair *et al.*, 2009), incluindo a realização da *análise de invariância* (Meredith, 1993), que faz a comparação entre grupos, verificando se a relação de influência da *comunicação interna* no *comprometimento organizacional* se comporta da mesma maneira, ou não, de acordo com o nível de *conservadorismo* do indivíduo. Todas as análises foram realizadas por meio do *software R* (R Development Core Team, 2008).

## 6. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

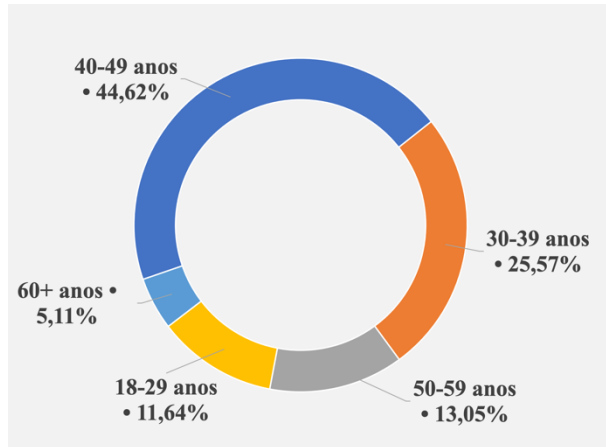
Neste capítulo, vamos detalhar as principais características da amostra com base nos dados coletados e detalhar a aplicação do percurso metodológico proposto no quinto capítulo, bem como listar os resultados analíticos mais relevantes obtidos com os métodos estatísticos utilizados. Em termos de ordem de leitura, os textos desse capítulo invariavelmente se referem às tabelas que os seguem, para que a sequência permaneça fluida e linear.

### 6.1. Descrição da amostra

A seguir, vamos caracterizar com detalhes o perfil da amostra do presente levantamento, tanto em termos *sociodemográficos*, como de *perfil de trabalho*. O questionário distribuído contou com a participação de 569 pessoas completando o preenchimento do formulário e respondendo a todas as questões e assertivas apresentadas. Desta amostra, duas participações foram consideradas como não válidas por não responderem sobre os itens das variáveis de interesse, a saber: índice de conservadorismo, comprometimento organizacional e comunicação interna (n = 567). O desdobramento completo dos dados consta da Tabela 1.

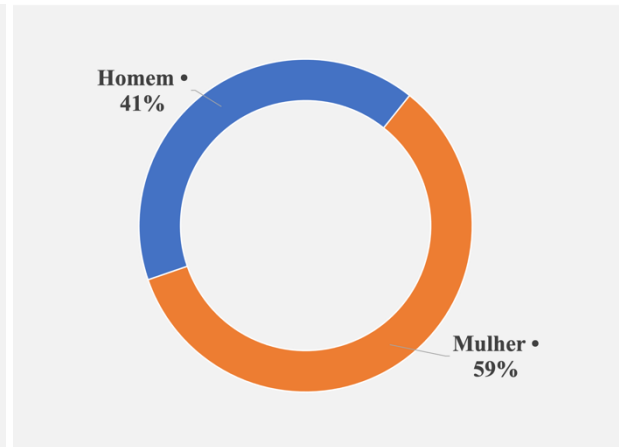
O perfil sociodemográfico da amostra é composto da seguinte maneira: 253 participantes estão na faixa etária entre 40 e 49 anos (44,6%), 145 entre 30 e 39 anos (25,6%), 74 entre 50 e 59 anos (13,1%), 66 entre 18 e 29 anos (11,6%) e 29 têm 60 anos ou mais (5,1%). Em relação à identidade de gênero, 330 participantes se declararam mulheres (59%) e 229 homens (41%). Quanto à escolaridade, 363 cursaram pós-graduação (64,4%), 182 o ensino superior (32,3%), 15 o ensino médio (2,7%) e 4 têm apenas o ensino fundamental (0,7%). A maioria dos participantes (n = 443) reside na região Sudeste do Brasil (79,7%), seguida por 77 residentes na região Sul (13,9%), 18 no Nordeste (3,2%), 12 no Centro-Oeste (2,2%) e 6 na região Norte do Brasil (1,1%). Os Gráficos 1, 2, 3 e 4, abaixo, facilitam a visualização destes perfis sociodemográficos.

Gráfico 1: Idade da amostra



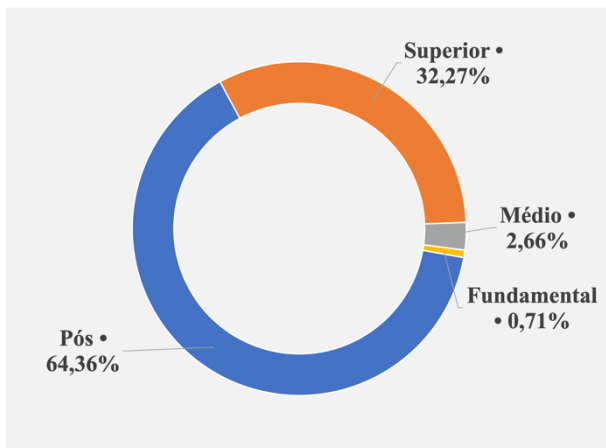
Fonte: elaborado pelo autor

Gráfico 2: Declaração de gênero



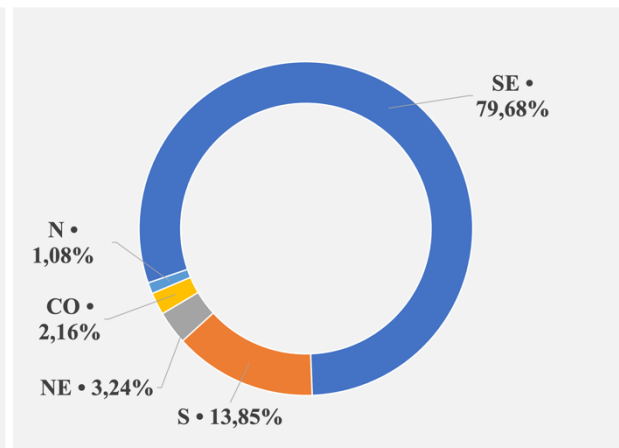
Fonte: elaborado pelo autor

Gráfico 3: Grau de escolaridade



Fonte: elaborado pelo autor

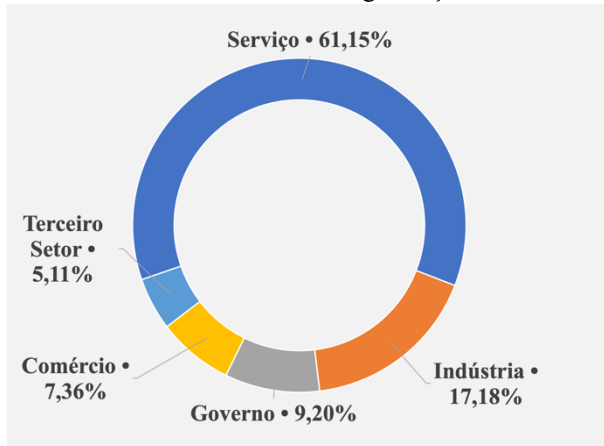
Gráfico 4: Região do Brasil onde vivem



Fonte: elaborado pelo autor

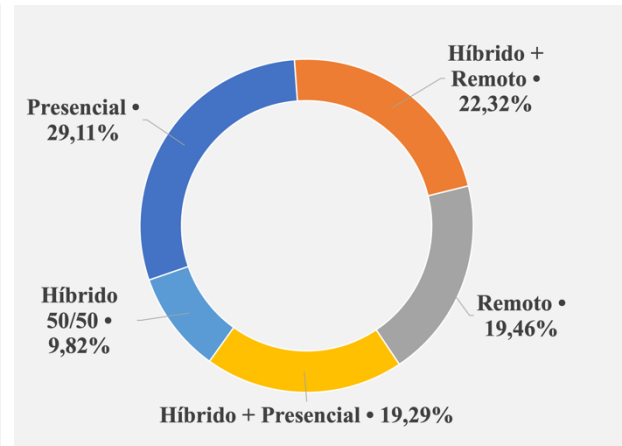
Em termos do setor de atuação, 299 respondentes trabalham no setor de serviços (61,2%), 84 na indústria (17,2%), 45 no governo (9,2%), 36 no comércio (7,4%) e 25 atuam no terceiro setor (5,1%). No que diz respeito ao formato de trabalho remoto, 165 pessoas trabalham de forma totalmente presencial (29,1%), 125 de forma híbrida, mas majoritariamente remota (22,3%), 109 trabalham totalmente remotos (19,5%), 108 de forma híbrida, mas majoritariamente presencial (19,3%) e 55 pessoas trabalham de forma híbrida, praticamente meio a meio (9,8%). Quanto ao tipo de contrato de vinculação formal com a organização, 294 trabalham em tempo integral pelo regime CLT (55,2%), 147 em tempo integral, porém como PJ (27,6%), 61 em tempo integral em outro formato contratual (11,4%) e 31 trabalham em tempo parcial (5,8%). Sobre a posição hierárquica na organização, 304 ocupam um cargo de liderança (54,3%) e 256 não lideram outras pessoas (45,7%). Os Gráficos 5, 6, 7 e 8, abaixo, fornecem um panorama dos traços profissionais da amostra.

Gráfico 5: Setor da organização



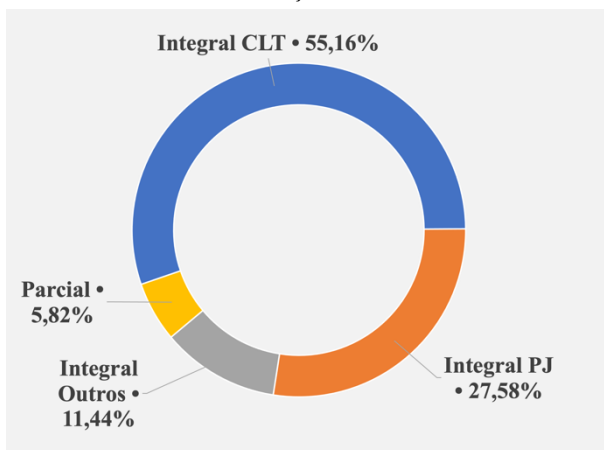
Fonte: elaborado pelo autor

Gráfico 6: Formato de trabalho



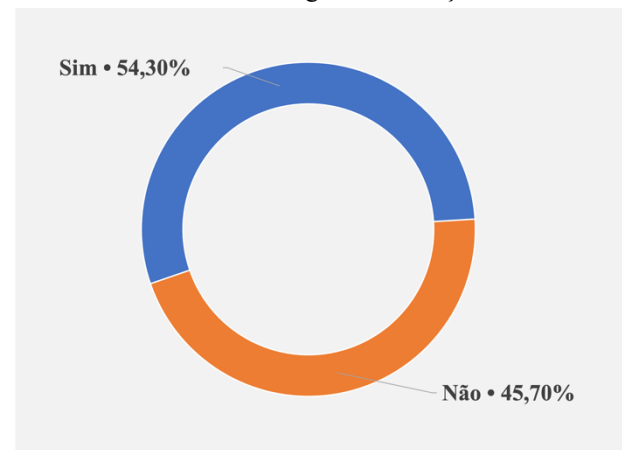
Fonte: elaborado pelo autor

Gráfico 7: Vinculação formal de trabalho



Fonte: elaborado pelo autor

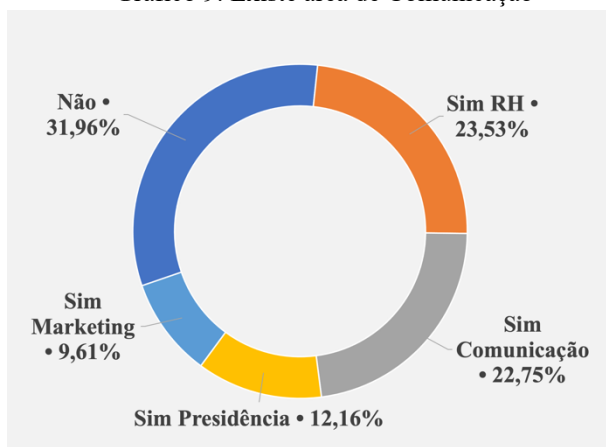
Gráfico 8: Cargo de liderança



Fonte: elaborado pelo autor

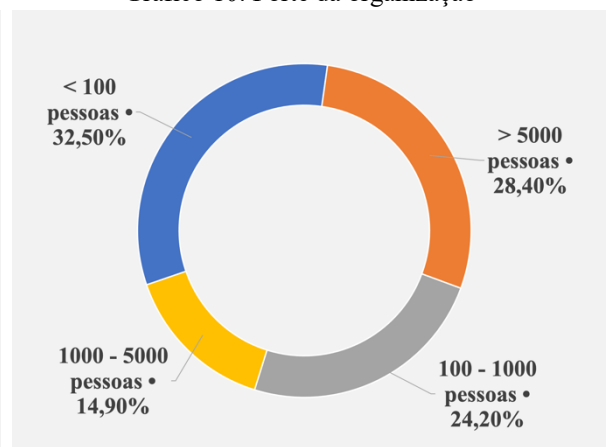
Em relação à existência de uma área de comunicação interna, 347 respondentes atuam em organizações com uma área de comunicação estruturada (68%), divididas entre 120 em que a área é subordinada ao RH (23,5%), 116 com uma área subordinada à própria diretoria de Comunicação (22,8%), 62 com uma área subordinada diretamente à Presidência (12,2%) e 49 em que a área está subordinada ao Marketing (9,6%), ao passo que 163 pessoas responderam que as organizações nas quais atuam não contam com uma área de comunicação interna estruturada (32%). Em termos de tamanho da organização, 183 respondentes trabalham em organizações com menos de 100 pessoas (32,5%), 160 em organizações com mais de 5.000 pessoas (28,4%), 136 entre 100 e 1.000 pessoas (24,2%) e 84 entre 1.000 e 5.000 pessoas (14,9%). Os Gráficos 9 e 10, abaixo, mostram o perfil organizacional.

Gráfico 9: Existe área de Comunicação



Fonte: elaborado pelo autor

Gráfico 10: Porte da organização



Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 1: Estatísticas descritivas de perfil sociodemográfico e de trabalho

Característica	Categoria	Proporção	Valor Absoluto
<b>Idade</b> (n = 567)	Entre 18 e 29 anos	11.64%	66
	Entre 30 e 39 anos	25.57%	145
	Entre 40 e 49 anos	44.62%	253
	Entre 50 e 59 anos	13.05%	74
	60 anos ou mais	5.11%	29
<b>Gênero</b> (n = 559)	Homem	41.00%	229
	Mulher	59.00%	330
<b>Escolaridade</b> (n = 564)	Fundamental	0.71%	4
	Médio	2.66%	15
	Superior	32.27%	182
	Pós-graduação	64.36%	363
<b>Região</b> (n = 556)	Centro-Oeste	2.16%	12
	Nordeste	3.24%	18
	Norte	1.08%	6
	Sudeste	79.68%	443
	Sul	13.85%	77
<b>Setor da Economia</b> (n = 489)	Comércio	7.36%	36
	Governo	9.20%	45
	Indústria	17.18%	84
	Serviço	61.15%	299
	Terceiro setor	5.11%	25
<b>Formato de Trabalho Remoto</b> (n = 562)	Híbrido, mas majoritariamente presencial	19.29%	108
	Híbrido, mas majoritariamente remoto	22.32%	125
	Híbrido, praticamente meio a meio	9.82%	55
	Totalmente presencial	29.11%	165
	Totalmente remoto	19.46%	109
<b>Tipo de Contrato</b> (n = 533)	Tempo integral (outro formato)	11.44%	61
	Tempo integral CLT	55.16%	294
	Tempo integral PJ	27.58%	147
	Tempo parcial	5.82%	31

<b>Liderança</b> (n = 560)	Não	45.70%	256
	Sim	54.30%	304
<b>Área de Comunicação Interna</b> (n = 510)	Não tem área de Comunicação Interna	31.96%	163
	Sim, subordinada à diretoria de Comunicação	22.75%	116
	Sim, subordinada à Presidência	12.16%	62
	Sim, subordinada ao Marketing	9.61%	49
	Sim, subordinada ao RH	23.53%	120
<b>Tamanho da Organização</b> (n = 563)	Menos de 100 pessoas	32.50%	183
	Entre 100 e 1.000 pessoas	24.20%	136
	Entre 1.000 e 5.000 pessoas	14.90%	84
	Mais de 5.000 pessoas	28.40%	160

Fonte: elaborado pelo autor

## 6.2. Avaliação do modelo de mensuração

Nesta seção, vamos apresentar algumas estatísticas descritivas dos instrumentos de mensuração usados no levantamento de dados, bem como a análise de sua consistência interna, confiabilidade e validade convergente. Para efeito de clareza na compreensão, adotamos a seguinte denominação para as variáveis observáveis do estudo:

- ci:** comunicação instrumental, ou dimensão instrumental da comunicação;
- ce:** comunicação estratégica, ou dimensão estratégica da comunicação;
- cc:** comunicação cultural, ou dimensão cultural da comunicação;
- ch:** comunicação humana, ou dimensão humana da comunicação;
- ic:** índice de conservadorismo; e
- co:** comprometimento organizacional

Em relação às dimensões da *comunicação interna*, é possível observar na Tabela 2 que a variável *ce2* possui a maior média (5.05) e a menor variabilidade, com um desvio-padrão de 1.14, indicando que a maioria dos participantes tende a dar notas altas e próximas umas das outras nesta variável. Em contraste, a variável *ce3* tem a menor média (4.12) e um desvio-padrão relativamente alto (1.61), sugerindo uma maior dispersão nas respostas e uma tendência a valores mais baixos. As medianas para essas variáveis variam pouco, todas sendo 5, exceto *ci1*, que teve mediana de 4, indicando que a tendência central é alta. Em termos gerais, estes resultados indicam que todas as quatro dimensões da *comunicação interna* (instrumental, estratégica, cultural e humana) são percebidas com grande intensidade de concordância pela amostra pesquisada.

Com respeito ao índice de *conservadorismo*, a variável *ic5* se destaca com a maior média (0.81) e uma baixa variabilidade, com desvio-padrão de 0.35, indicando uma forte tendência dos participantes a dar notas altas e consistentes para esta variável. Em contraste, a variável *ic4* apresenta a menor média (0.09) e um desvio-padrão de 0.23, revelando uma tendência geral a notas baixas e pouca dispersão. As medianas para as variáveis do índice de *conservadorismo* são 0, exceto em *ic3*, com mediana de 0.5, e *ic5*, com mediana de 1, sugerindo uma distribuição centrada em valores mais baixos, o que indica que o público pesquisado tem uma clara tendência a ser mais progressista.

Já sobre o *comprometimento organizacional*, temos que a variável *co7* se destaca com a maior média (5.17) e uma mediana de 6, o que indica uma tendência muito positiva entre os participantes para esta variável. O desvio-padrão de 1.36 mostra uma dispersão menor em comparação com outras variáveis do mesmo bloco. Por outro lado, a variável *co4* apresenta a menor média (3.93) e um desvio-padrão de 1.65, sugerindo uma menor concordância média e uma maior variabilidade ao convergirem para um mesmo ponto médio. As medianas para as variáveis de comprometimento são consistentemente altas, variando de 4 a 6, indicando uma tendência geral positiva entre os respondentes, ou seja, a percepção declarada do nível de comprometimento organizacional da amostra pesquisada é alta.

Tabela 2: Estatísticas descritivas das variáveis de interesse

id	Item	Média	DP	Mediana	Min.	Máx.
ci1	Recebo todas as informações que preciso para executar bem o meu trabalho	4.24	1.50	5.0	1	6
ci2	Conheço e compreendo as políticas e normas da organização	4.85	1.32	5.0	1	6
ci3	Tenho fácil acesso às políticas e normas da organização	4.63	1.58	5.0	1	6
ce1	Os objetivos da minha organização estão claros para mim	4.81	1.44	5.0	1	6
ce2	Sei como posso contribuir para que minha empresa alcance seus objetivos	5.05	1.14	5.0	1	6
ce3	A empresa procura conhecer e considerar minha opinião	4.12	1.61	5.0	1	6
ch1	A empresa possui espaços que me possibilitam encontrar e conversar informalmente com colegas de trabalho	4.81	1.57	5.0	1	6

ch2	Há oportunidade para contribuir com minhas ideias e opiniões em reuniões de trabalho	4.89	1.34	5.0	1	6
ch3	Vejo com frequência a história ou o trabalho de colegas serem notícias nos canais de comunicação da empresa (como comunicados, murais, revistas corporativas e outros)	3.80	1.83	4.0	1	6
ch4	Em situações de crise ou mudança, a empresa se posiciona com transparência e agilidade perante nós, seus empregados	3.88	1.70	4.0	1	6
ch5	Para mim, a quantidade que recebo de informações da organização é a ideal	3.83	1.63	4.0	1	6
cc1	Conheço os valores da empresa e sei como colocá-los em prática na minha rotina	4.74	1.44	5.0	1	6
cc2	Os valores da organização são muito similares aos meus	4.55	1.51	5.0	1	6
cc3	A liderança se mostra aberta ao diálogo com todos igualmente	4.24	1.77	5.0	1	6
ic1	Minha opinião sobre a legalização do aborto	0.24	0.40	0.0	0	1
ic2	Minha opinião sobre a pena de morte	0.30	0.42	0.0	0	1
ic3	Minha opinião sobre a redução da maioria penal	0.51	0.48	0.5	0	1
ic4	Minha opinião sobre o casamento entre homossexuais	0.09	0.23	0.0	0	1
ic5	Minha opinião sobre a prisão perpétua para crimes hediondos	0.81	0.35	1.0	0	1
co1	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar	4.50	1.58	5.0	1	6
co2	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus	4.13	1.67	5.0	1	6
co3	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho	4.15	1.66	5.0	1	6
co4	A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa	3.93	1.65	4.0	1	6

co5	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização	3.99	1.82	4.0	1	6
co6	Aceito as normas da empresa porque concordo com elas	4.35	1.52	5.0	1	6
co7	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho	5.17	1.36	6.0	1	6

Fonte: elaborado pelo autor

### 6.2.1. Avaliação das dimensões

A dimensão estratégica da *comunicação interna* (*ce*) é a que apresenta, proporcionalmente, a maior média (4.66) e o menor desvio-padrão (1.15). Contudo, é possível destacar que as quatro dimensões da *comunicação* e o *comprometimento organizacional* apresentam níveis médios e métricas de variabilidade (*desvio-padrão*) em patamares semelhantes. Já em relação ao índice de *conservadorismo*, é possível observar que a média (0.39) é inferior ao ponto central da escala (0.5), indicando, novamente, que a tendência geral dos participantes da pesquisa é a de apresentar um posicionamento mais progressista.

Em relação às medidas de consistência interna, confiabilidade e validade interna (ou convergente), é possível sintetizar que as dimensões da *comunicação interna* e o *comprometimento organizacional* estão bem acima dos tradicionais pontos de corte, que são 0.7 para o *alfa*, 0.8 para o *ômega* e 0.5 para o *AVE*. Esse resultado é esperado, pelo fato de se tratarem de medidas consolidadas e já validadas em seus respectivos campos de estudo. A novidade reside na avaliação das propriedades psicométricas do índice de *conservadorismo*, que revelou coeficientes *alfa* e *ômega* próximos a 0.7, o que se trata de um resultado digno de destaque, notadamente por não ser um instrumento criado com finalidade acadêmica ou com validação previamente realizada por esta comunidade. De maneira adicional, também é possível mencionar o coeficiente *ômega* para a *comunicação interna* como *variável latente de segunda ordem* (0.912), bem como a  $\sqrt{AVE}$  para esta variável (0.939), ambos alcançando níveis que podem ser considerados como de alta confiabilidade e apontando para uma evidência de validade convergente.

Faz-se necessário, entretanto, anotar um ponto de destaque com relação à validade discriminante das variáveis. Observa-se que todas as dimensões do instrumento de *comunicação interna* apresentam uma considerável sobreposição, acima do ponto de corte descrito na literatura ( $HTMT > 0.9$ ). Tal sobreposição também pode ser observada pelo critério *FL*, que, apesar de menos sensível, também é capaz de detectar a ausência de validade

discriminante. As dimensões *estratégica* e *cultural* da comunicação interna também apresentam sobreposição especialmente alta com o *comprometimento organizacional*, resultado que pode inflacionar a real relação entre *comunicação* e *comprometimento*. Em contraposição, o índice de *conservadorismo* possui clara validade discriminante em relação a todas as dimensões da *comunicação interna*, bem como ao *comprometimento organizacional*.

Tabela 3: Estatísticas descritivas, confiabilidade e validade

	1	2	3	4	5	6	
<b>Correlações \ HTMT</b>							
1	Conservadorismo		0.196	0.217	0.213	0.219	0.253
2	Comunic. Instrumental	<i>0.105</i>		0.922	0.906	0.924	0.815
3	Comunic. Estratégica	<i>0.123</i>	<i>0.822</i>		0.976	0.998	0.922
4	Comunic. Humana	<i>0.117</i>	<i>0.782</i>	<i>0.914</i>		0.980	0.889
5	Comunic. Cultural	<i>0.125</i>	<i>0.838</i>	<i>0.980</i>	<i>0.933</i>		0.931
6	Comprometimento Org.	<i>0.160</i>	<i>0.736</i>	<i>0.862</i>	<i>0.820</i>	<i>0.879</i>	
<b>Descritivas e Qualidades Psicométricas</b>							
	Média	0.39	4.56	4.66	4.25	4.50	4.32
	DP	0.26	1.22	1.15	1.21	1.33	1.38
	A	0.63	0.78	0.74	0.80	0.79	0.94
	$\Omega$	0.68	0.79	0.76	0.81	0.81	0.94
	AVE	0.35	0.55	0.52	0.47	0.57	0.71
	$\sqrt{\text{AVE}}$	0.59	0.74	0.72	0.68	0.76	0.84

Nota: na primeira metade da tabela, as correlações são apresentadas na parte inferior (em itálico) e os HTMTs na parte superior.

Fonte: elaborado pelo autor

### 6.3. Modelos estruturais

Esta seção trata dos resultados desvelados na Tabela 4, onde apresentamos cinco modelos estatísticos estruturais distintos em que testamos o comportamento das variáveis *comunicação interna* e *conservadorismo*, isoladas e combinadas, em relação à sua influência no *comprometimento organizacional* dos indivíduos. O objetivo desta *Análise de Sensitividade* foi o de identificar tanto os efeitos exclusivos de cada uma das diversas variáveis estudadas, quanto a sobreposição de efeitos entre elas.

Os dois primeiros modelos estimados (M1 e M2) são introdutórios e visaram detalhar o relacionamento entre as variáveis de estudo, sendo possível destacar que cada uma das dimensões da *comunicação interna*, quando analisada isoladamente, não tem relação significativa com o *comprometimento organizacional* (p-valor > 0.1). Em contraponto a esta

descoberta, ao analisarmos a *comunicação interna* como uma variável latente de segunda ordem – o que foi feito nos modelos M4 e M5 -, foi possível detectar que a relação é significativa (p-valor < 0.001), positiva, forte e próxima a 1. Logo, é possível assumir que quanto mais intensa é a percepção da presença da *comunicação interna* por parte das pessoas, maior é o *comprometimento organizacional*.

Em relação ao *conservadorismo*, somente foi encontrada alguma relação direta significativa com o *comprometimento organizacional* ao incluir esta variável como única independente (p-valor < 0.01; M3). Ao inserirmos *conservadorismo* e *comunicação* como antecedentes (M4), somente foi possível observar uma evidência fraca de que essa relação efetivamente existe (p-valor = 0.092). Tais evidências indicam que, quanto maior é o grau de *conservadorismo* do indivíduo, maior é o seu *comprometimento organizacional*.

No modelo final (M5), foi inserida uma interação entre *comunicação* e *conservadorismo* com o objetivo de explorar se o papel de interveniência da variável *conservadorismo* poderia ser notado enquanto variável moderadora da relação *comunicação-comprometimento*, seja de forma exclusiva (i.e., apenas efeito moderador) ou complementar (i.e., efeito moderador e efeito direto). A evidência encontrada a partir da análise de M5, entretanto, foi de que nem o efeito moderador, tampouco o direto, guardam relação com o *comprometimento* (p-valor > 0.1), o que acabou por gerar no pesquisador uma inquietude, justamente pelo fato de que a relação *conservadorismo-comprometimento* havia se revelado como significativa anteriormente (em M3). Desta maneira, para aprofundar nossa compreensão do fenômeno, foi necessário estendermos o percurso de análises e explorarmos novas técnicas estatísticas com o objetivo de investigar a existência de possíveis heterogeneidades de acordo com os diversos perfis gerados a partir dos diferentes padrões de *conservadorismo*.

A presença de heterogeneidades pode camuflar determinadas relações que apresentem um nível de complexidade maior do que o domínio da modelagem linear é capaz de detectar. Por exemplo, grupos heterogêneos entre si podem apresentar efeitos homogêneos internamente, efeitos estes que, caso tenham sinais opostos na comparação entre os grupos, levam o coeficiente de variação ( $\beta$ ) a zero (sem significância estatística). Neste caso, o efeito capturado para toda a amostra não seria detectado estatisticamente, conforme verificamos por meio de M5. Assim sendo, conforme veremos na seção 6.3, a seguir, lançamos mão da *análise de perfis latentes*, que se trata da técnica responsável por identificar os referidos grupos com homogeneidade interna mas com heterogeneidade ao serem comparados externamente.

Tabela 4: Análise de sensibilidade da interação comunicação e conservadorismo no comprometimento organizacional

	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5			
	$\beta$	sig.	$\beta$	sig.	$\beta$	sig.	$\beta$	sig.	$\beta$	sig.		
C. Instrumental	0.08	0.840	0.08	0.834								
C. Estratégica	-0.73	0.641	-0.73	0.641								
C. Humana	-0.03	0.928	-0.04	0.903								
C. Cultural	1.59	0.343	1.59	0.347								
Comunicação (2ª Ordem)							0.87	***	0.000	0.87	***	0.000
Conservadorismo			0.05	0.302	0.16	**	0.001	0.05	.	0.092	0.01	0.871
Comunicação x Conservadorismo										0.04		0.513
<b>R<sup>2</sup></b>	0.891		0.894		0.026		0.775		0.765			

Legenda: “\*\*\*\*”: p-valor < 0.001; “\*\*\*”: p-valor < 0.01; “\*\*”: p-valor < 0.05; “.”: p-valor < 0.1 a ausência de símbolos em “sig.” representa a falta de significância estatística (p-valor > 0.1).

Fonte: elaborado pelo autor

#### 6.4. Exploração quantitativa

A Tabela 5, a seguir, tem o objetivo de nos ajudar a explorar os *grupos de afinidade* gerados com base na variável *conservadorismo* pelo uso da técnica estatística *multivariada de análise de perfis latentes (latent profile analysis - LPA)*, em que os diferentes perfis são gerados a partir de uma análise que leva em conta as variáveis observáveis do modelo de mensuração.

De maneira complementar, para obtermos um critério de comparação dos perfis, incluímos também, como mais uma forma de detectar padrões de heterogeneidade, a técnica *univariada da discretização*, que detecta os grupos de afinidade de acordo com as medidas de posição (quantis), que dividem o índice geral de *conservadorismo* em grupos com um número aproximado de participantes em cada.

Os perfis latentes oferecem a vantagem de mapear grupos que sejam homogêneos internamente e heterogêneos entre eles, ou seja, as características dos indivíduos são semelhantes o suficiente para justificar a consolidação daquele perfil em um grupo, sendo que diferentes grupos se comportam de maneiras diversas em relação à variável dependente *comprometimento*. Já a técnica dos quantis (discretização) apresenta a vantagem de separar os grupos com um número aproximado de membros. A utilização de critérios diversos para gerar grupos de afinidade é parte do processo exploratório a que nos propusemos nesta fase final da pesquisa e visa fornecer uma visão mais geral e complementar do fenômeno estudado,

minimizando um eventual viés proveniente da inferência de resultados baseados em somente uma visão (somente discretização ou somente LPA).

Conduzimos cinco rodadas (R) de análises, sendo que a primeira teve três grupos (G) de afinidade e a granularidade dos agrupamentos foi sendo aumentada, acrescentando-se um grupo por rodada, até a quinta e última rodada, que teve a amostra dividida em sete grupos por perfil de conservadorismo. Vale a pena ressaltar que os grupos foram sempre ordenados do mais progressista (G1) ao mais conservador (G3 na primeira rodada e G7 na última rodada de análises). Outro ponto que merece destaque é que o presente trabalho não realizou a análise com base na escolha de uma quantidade *ótima* de grupos, como tradicionalmente é feito, mas escolheu explorar uma maior amplitude de resultados, apresentando neste capítulo os resultados obtidos com todas as configurações testadas.

Por meio da *análise de invariância*, é possível identificar que a *comunicação interna*, como variável latente de 2ª ordem, influencia o *comprometimento organizacional* de maneira equivalente ( $p\text{-valor} > 0.1$ ) ao dividirmos a amostra em três partes: perfis mais progressistas, intermediários e mais conservadores, como fizemos em R1. O mesmo resultado é observado quando analisamos ambos os critérios, tanto perfis latentes, quanto a discretização pelas medidas de posição (tercis).

No entanto, quando passamos a aumentar o nível de granularidade (de três para quatro grupos), é possível começar a observar relações que são minimamente diferentes. Um efeito pequeno ( $p\text{-valor} = 0.051$ ) é observado na análise com quatro grupos latentes, em R2. A Tabela 5 e o Gráfico 11 demonstram com clareza que, no segundo grupo na ordem de conservadorismo, nesta mesma segunda rodada, a comunicação influencia o comprometimento em menor intensidade ( $\beta = 0.81$ ). Esse mesmo resultado pode ser observado nas outras significâncias encontradas na Tabela 5, nas quais o segundo grupo (os mais progressistas, exceto por G1) apresenta a relação *comunicação-comprometimento* com menor intensidade. Por outro lado, e de maneira complementar, alguns grupos dentre os mais conservadores apresentam as relações mais intensas ( $\beta > 0.9$  em todas as rodadas com alguma significância, tanto nos perfis latentes quanto na discretização), mostrando ser possível supor que o fato de os indivíduos serem mais conservadores influencia a relação *comunicação-comprometimento* da amostra, resultado parecido com o observado na análise de M3, feita na seção 6.2, acima.

Tabela 5: Heterogeneidade da influência de comunicação interna no comprometimento organizacional de acordo com os grupos de conservadorismo

R	G	Perfis Latentes					Discretização (Quantis)						
		$\beta$	sig.	$\Delta\chi^2$	$\Delta gl$	sig.	$\beta$	sig.	$\Delta\chi^2$	$\Delta gl$	sig.		
1	1	0.89	***	0.000	2.21	2	0.330	0.84	***	0.000	4.06	2	0.130
	2	0.84	***	0.000				0.90	***	0.000			
	3	0.94	**	0.001				0.89	***	0.000			
2	1	0.89	***	0.000	7.78	3	0.051	0.84	***	0.000	5.54	3	0.140
	2	0.81	***	0.000				0.93	***	0.000			
	3	0.94	**	0.001				0.84	***	0.000			
	4	0.87	***	0.000				0.94	***	0.000			
3	1	0.88	***	0.000	6.48	4	0.170	0.87	***	0.000	12.10	4	0.016 *
	2	0.78	***	0.000				0.82	***	0.000			
	3	0.97	**	0.004				0.91	***	0.000			
	4	0.87	***	0.000				0.83	**	0.003			
	5	0.88	***	0.000				0.94	***	0.000			
4	1	0.80	***	0.000	8.28	5	0.140	0.85	***	0.000	13.90	5	0.016 *
	2	0.79	***	0.000				0.82	***	0.000			
	3	0.98	*	0.011				0.93	***	0.000			
	4	0.95	**	0.006				0.84	***	0.000			
	5	0.87	***	0.000				0.83	**	0.003			
	6	0.94	***	0.000				0.94	***	0.000			
5	1	0.87	***	0.000	16.40	6	0.012 *	0.85	***	0.000	6.42	6	0.380
	2	0.79	***	0.000				0.82	***	0.000			
	3	0.91	**	0.007				0.87	**	0.001			
	4	0.90	***	0.000				0.96	***	0.000			
	5	0.88	***	0.000				0.84	***	0.000			
	6	0.93	***	0.000				1.00		0.565			
	7	0.92	***	0.000				0.91	***	0.000			

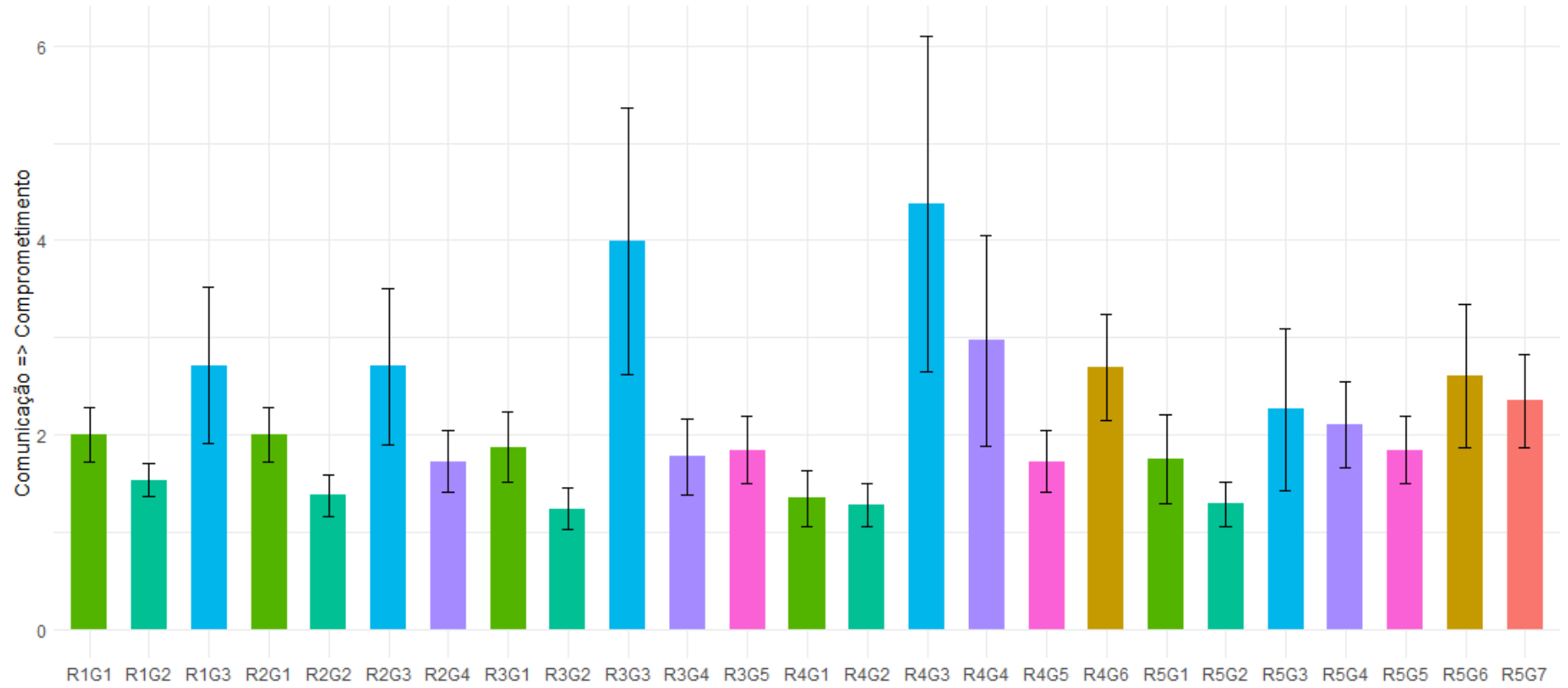
Legenda: “\*\*\*\*”: p-valor < 0.001; “\*\*\*”: p-valor < 0.01; “\*\*”: p-valor < 0.05; “.”: p-valor < 0.1; a ausência de símbolos em “sig.” representa a falta de significância estatística (p-valor > 0.1).

Nota: os valores de  $\beta$  são padronizados.

Fonte: elaborado pelo autor

Até o momento, as descobertas do presente estudo indicaram que há heterogeneidades na relação entre *comunicação interna* e *comprometimento organizacional* de acordo com o nível de *conservadorismo* dos indivíduos, indicando que a ideologia influencia, sim, a maneira como a comunicação interna afeta o comprometimento organizacional. No entanto, ainda falta explorarmos que fatores podem estar atuando como potenciais motivadores deste fenômeno, que fatores podem explicar tal heterogeneidade de efeitos.

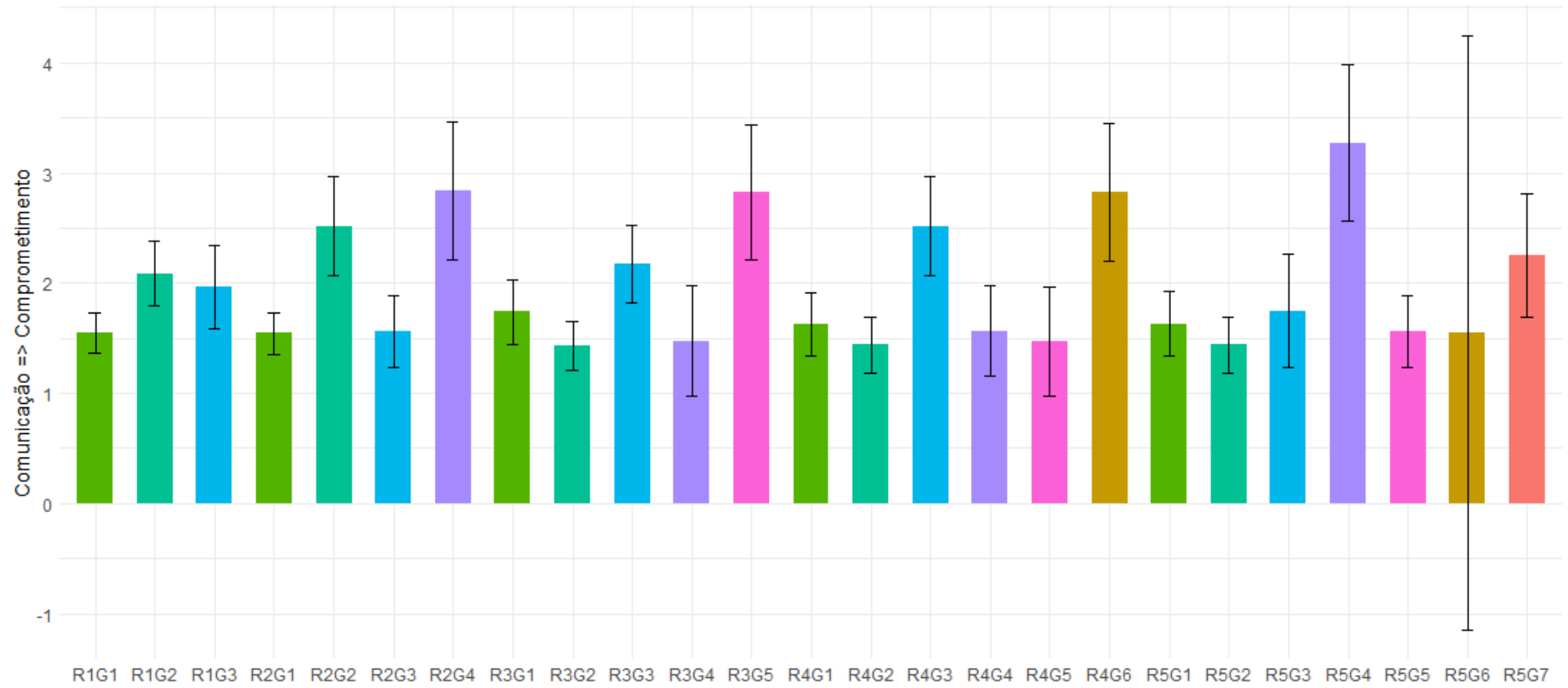
A próxima seção dá sequência ao processo *indutivo* levado a cabo, ao descrever quais são as variáveis *sociodemográficas* e do *contexto de trabalho* dos indivíduos que podem estar relacionadas com a influência ideológica aqui discutida.

Gráfico 11: Média dos efeitos *não padronizados* de comunicação no comprometimento (perfis latentes)

Nota: R: rodada de análise; G: número identificação do grupo na rodada de análise.

Fonte: elaborado pelo autor

Gráfico 12: Média dos efeitos *não padronizados* de comunicação no comprometimento (quantis)



**Nota:** R: rodada de análise; G: número de identificação do grupo na rodada de análise.  
 Fonte: elaborado pelo autor

#### 6.4.1. Caracterização das heterogeneidades

Após explorarmos os possíveis efeitos que o grau de *conservadorismo* pode aferir sobre o *comprometimento organizacional* e suas relações nos diferentes perfis, é preciso tentar caracterizar a irregularidade de comportamentos identificada por meio das técnicas de agrupamento. Este esforço analítico proporciona a oportunidade de geração de conhecimento e favorece que pesquisas futuras possam investigar as descobertas do presente estudo com maior profundidade. Para tal, por estarmos levando a cabo uma etapa eminentemente exploratória, calculamos também os efeitos interativos de *conservadorismo* com as *quatro dimensões da comunicação interna*, e não somente com a variável latente de segunda ordem, pois não quisemos nos furtar de investigar a maior quantidade possível de eventuais efeitos passíveis de serem descobertos.

Levado a cabo o procedimento, o principal resultado que pode ser observado em todas as variáveis analisadas foi a relação positiva com a variável *idade*, o que significa que a interação apresentada nas análises anteriores está positivamente associada com o aumento da idade dos participantes – e vice-versa, ou seja, a intensidade da interação diminui conforme a idade também diminui. As significâncias foram suficientes para garantir a robustez deste achado ( $p\text{-valor} < 0.05$ ), exceto quando analisada exclusivamente a *dimensão humana da comunicação*, em que a relação da idade com a interação em estudo é menos intensa ( $p\text{-valor} = 0.054$ ).

A única outra variável que aparece com alguma relevância, mesmo que em menor intensidade ( $p\text{-valor} < 0.1$ ), é o *setor de atividade* da organização, indicando que aqueles que atuam em organizações do setor de *serviços* apresentaram maiores níveis de interação quando comparados aos trabalhadores dos demais setores da economia.

Desta forma, é possível concluir que as variações descritas com relação a perfis de *conservadorismo* que influenciam em maior ou menor intensidade a relação *comunicação interna-comprometimento organizacional* estão correlacionadas, em algum nível, com a *idade* dos indivíduos e com o *setor de atuação* da organização, sendo que os aumentos de intensidade da interação estudada (em média) estão relacionados com o fato de as pessoas serem *mais velhas* e atuarem em organizações do *setor de serviços*, enquanto as diminuições, por outro lado, associam-se com pessoas *mais jovens* e de *outros setores*, como *indústria, comércio, terceiro setor e governo*.

Tabela 6: Caracterização dos efeitos de interação

Conservadorismo versus:	Comunicação		Instrumental		Estratégica		Humana		Cultural	
	$\beta$	sig.	$\beta$	sig.	$\beta$	sig.	$\beta$	sig.	$\beta$	sig.
Idade	0.12 *	0.029	0.13 *	0.036	0.14 *	0.018	0.11 .	0.054	0.14 *	0.021
Gênero	0.10	0.382	0.10	0.375	0.11	0.316	0.09	0.422	0.08	0.483
Educação Superior	-0.08	0.372	-0.10	0.279	-0.06	0.516	-0.07	0.454	-0.10	0.290
Região Sudeste	-0.14	0.300	-0.08	0.552	-0.18	0.187	-0.13	0.321	-0.17	0.223
Tamanho da Empresa	0.00	0.932	0.03	0.501	-0.03	0.605	0.01	0.805	-0.01	0.881
Setor (Serviços) Trab.	0.20 .	0.084	0.22 .	0.076	0.20 .	0.095	0.20 .	0.076	0.19	0.125
Remoto Contrato	-0.01	0.827	-0.02	0.655	-0.02	0.578	0.00	0.998	0.00	0.987
Parcial Posição de Liderança	0.03	0.886	-0.04	0.883	0.05	0.843	0.06	0.799	0.05	0.842
	0.03	0.788	0.00	0.970	0.05	0.678	0.04	0.744	0.04	0.760
Intercepto	1.61 ***	0.000	1.64 ***	0.000	1.69 ***	0.000	1.48 ***	0.000	1.70 ***	0.000

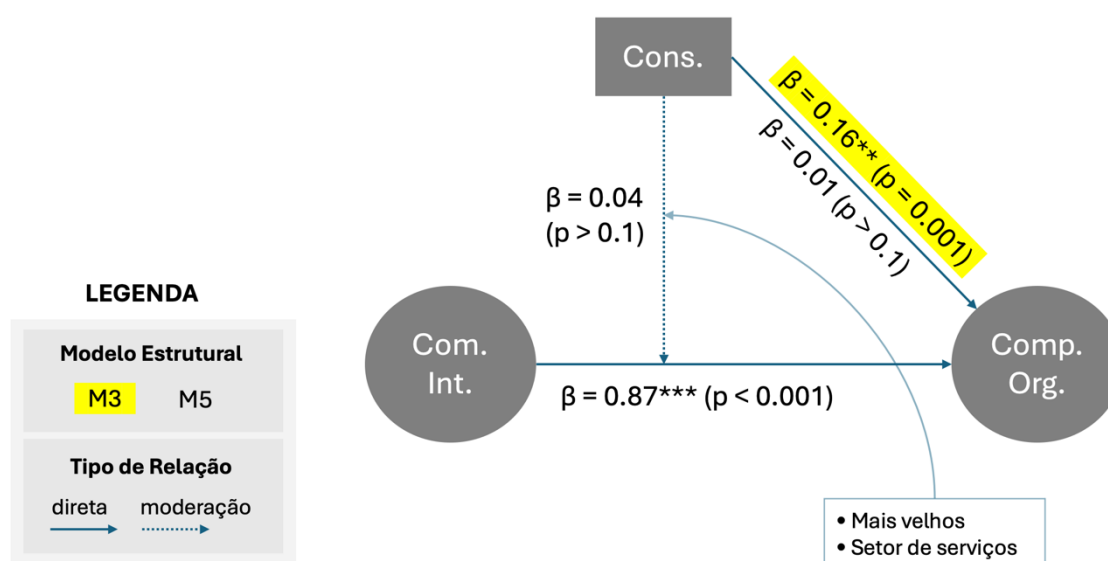
Legenda: “\*\*\*”: p-valor < 0.001; “\*\*”: p-valor < 0.01; “\*”: p-valor < 0.05; “.”: p-valor < 0.1; a ausência de símbolos em “sig.” representa a falta de significância estatística (p-valor > 0.1).

Fonte: elaborado pelo autor

## 6.5. Síntese dos resultados

A título de conclusão, vamos brevemente recapitular o percurso metodológico que traçamos neste estudo e condensá-lo, na Figura 1, para melhor compreensão e visualização do conjunto.

Figura 1: Esquema do percurso analítico para os resultados encontrados



Fonte: elaborado pelo autor

A presente investigação encontrou a evidência de que a relação de influência direta da *comunicação interna* no *comprometimento organizacional* é forte e que acontece por meio da *dimensão geral da comunicação interna* (coeficiente de variação  $\beta = 0.87$ , indicando alta sensibilidade;  $p$ -valor  $< 0.001$ , indicando alta significância estatística), em detrimento de suas dimensões separadas (pois nenhuma das quatro dimensões apresentou significância estatística, registrando  $p$ -valor  $> 0.1$ ).

A partir de então, em busca da influência da ideologia, tanto sobre as demais duas variáveis isoladas, quanto sobre a relação entre elas, encontramos, por meio da técnica de *modelagem de equações estruturais*, uma evidência inicial de que indivíduos mais conservadores são mais comprometidos com suas organizações ( $M3$ ;  $\beta = 0.16$ , indicando alguma sensibilidade;  $p$ -valor  $= 0.001$ , indicando significância estatística mais do que suficiente). Contudo, ao investigarmos o modelo analítico com maior profundidade, aproximando-o da realidade com a inclusão de novas variáveis, esta evidência preliminar não obteve a robustez necessária para se manter ( $M5$ ;  $\beta = 0.01$ , indicando baixa sensibilidade;  $p$ -valor  $> 0.1$ , indicando ausência de significância estatística).

No entanto, o fato de o eventual papel *moderador* da ideologia sobre a *relação comunicação-comprometimento* ter surgido no estudo como uma possibilidade viável, apesar de aparecer como uma evidência muito fraca ( $M5$ ;  $\beta = 0.04$ , indicando quase nenhuma sensibilidade;  $p$ -valor  $> 0.1$ , indicando ausência de significância estatística), colaborou, no mínimo, para acender uma luz amarela no fluxo de nossas análises, especialmente quando confrontamos o contraste existente entre esta relação de moderação ( $M5$ ) com a sensibilidade obtida na primeira evidência da relação direta *conservadorismo-comprometimento*, encontrada de forma preliminar ( $M3$ ). Afinal, o que havia por trás desta divergência de resultados?

Por esse motivo, nos imbuímos da tarefa de investigar com ainda mais detalhamento o papel da *ideologia* no contexto organizacional. Para tal, nos valem de técnicas de agrupamento (*perfis latentes e discretização*) para dividir a relação entre *comunicação interna* e *comprometimento organizacional* de acordo com os níveis de *conservadorismo* dos indivíduos, explorando mais a fundo a análise de um potencial papel moderador do conservadorismo (*já inicialmente testada em M5*), em detrimento de seu efeito direto ( $M3$ ). Neste percurso exploratório, foi possível descobrir irregularidades no papel da ideologia como variável moderadora da relação *comunicação-comprometimento*, que aconteceram dependendo dos perfis de conservadorismo que emergiram das observações.

Finalmente, em nova investida exploratória, conseguimos caracterizar, também de forma preliminar, tais heterogeneidades no papel da ideologia como tendo relação com a variação na *idade* dos indivíduos e no *setor de atividade* da organização na qual trabalham.

## 7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste penúltimo capítulo, vamos comentar alguns dos achados do presente estudo à luz da teoria e elencar algumas das que reputamos ser as contribuições teóricas, metodológicas e práticas deste trabalho, tanto para a ciência quanto para a prática organizacional.

### 7.1. Implicações teóricas

O sistema capitalista carrega contradições inerentes ao seu próprio modo de funcionamento. A lógica do lucro privilegia os ganhos de curto prazo em detrimento da sustentabilidade - do próprio planeta - no longo prazo; impõe a superprodução de bens enquanto relega a uma maioria de trabalhadores precarizados e desempregados níveis de consumo aquém de suas necessidades elementares de dignidade e mesmo de sobrevivência; fomenta a concentração da riqueza gerada - exclusivamente pelo trabalho, diga-se -, ampliando continuamente o fosso que separa a sociedade dos ricos do desalento dos miseráveis; e, conforme as margens de lucratividade diminuem, à medida que os mercados ficam mais competitivos e saturados, a racionalidade capitalista forja mecanismos de intensificação da extração do mais-valor, manipulando as relações trabalhistas via aumento da produtividade e diminuição das contrapartidas ao trabalhador (Marx, 2013).

As organizações que operam sob essa racionalidade também são crivadas de contradições. Ao passo, por exemplo, que obtêm sua consistência e viabilizam sua existência por meio do comportamento cooperativo de seus membros na realização de objetivos compartilhados por todos, também operam mecanismos de controle das pessoas a fim de garantir a consecução desses objetivos, bem como manter sua própria coesão como estrutura organizativa (Mumby; Plotnikof, 2019). Tais controles, como vimos, são crescentemente insidiosos, no sentido de que migraram de uma realidade taylorista-fordista, em que eram exercidos por meio de técnicas disciplinares punitivas, de comando e controle, para uma nova realidade pós-fordista, sob o neoliberalismo, em que o controle é discursivo, operado por meio de conceitos como “cultura organizacional participativa, propósito, identidade, empreendedorismo” (Mumby *et al.*, 2017, p. 3).

Desta maneira, as organizações buscam obter dos trabalhadores comprometimento, o que implica dedicação, preocupação e responsabilidade sobre os objetivos organizacionais (Klein; Molloy; Brinsfield, 2012) e oferecem, em contrapartida, para muito além da compensação financeira, sentimentos pertencimento, realização e até identidade, desde que os

significados desses afetos sejam construídos no âmbito e nos termos da própria organização (Mumby, 2009).

Na visão de Marques e Mafra (2018), a comunicação interna pode ser vista desde uma perspectiva transmissiva, que é funcionalista e mecanicista, consistindo em uma tática unilateral da gestão organizacional, portanto hierárquica e assimétrica, muito associada à produção de mensagens previamente determinadas e disseminadas por veículos de comunicação de cunho informativo. Nesta abordagem, a comunicação interna é responsável por “manter a coesão e o alto desempenho da gestão equilibrada de todos os colaboradores” (Marques; Mafra, 2018, p. 2). Por outro lado, a comunicação pode se apresentar sob uma perspectiva relacional, em que se percebem fluxos enunciativos mais recíprocos, formados por práticas de interação que têm nos trabalhadores interlocutores legítimos no processo mútuo de construção incessante de significados, uma perspectiva dialógica que oportuniza o tensionamento das relações de poder estabelecidas e possibilita o “estabelecimento de trocas e negociações nas quais a diversidade e a tolerância se façam presentes” (Marques; Mafra, 2018, p. 3). É de acordo com esta segunda perspectiva, relacional e dialógica, que articula abordagens epistemológicas críticas e interpretativas, que discutimos aqui brevemente as implicações dos resultados da presente pesquisa.

Com relação à nossa hipótese de pesquisa H1, segundo a qual existe relação positiva e significativa entre a comunicação interna e o comprometimento organizacional, os resultados mostraram que, sim, quanto mais intensa a presença da comunicação interna, maior também é o comprometimento organizacional, o que é compatível com os achados de Almeida (2021) e de Videira e Salmázio (2023). Em nossa análise estatística bivariada, a correlação do comprometimento organizacional demonstrou-se forte com todas as quatro dimensões da comunicação organizacional, na seguinte ordem: cultural (0.879); estratégica (0.862); humana (0.820); e instrumental (0.736). Entendemos que a razão pela qual a dimensão instrumental da comunicação interna (Kunsch, 2006, 2010, 2012, 2014), que se resume à transmissão hierárquica de mensagens a receptores passivos, apresente a menor correlação, reside no fato de que o comprometimento se caracteriza por ser um vínculo eminentemente afetivo, que exige intencionalidade, dedicação e, especialmente, investimento psicológico (Klein; Molloy; Brinsfield, 2012) do indivíduo para com a organização. Inversamente, a característica de identificação do indivíduo para com os valores da organização (Meyer; Allen, 1991), também apresentada pelo vínculo de comprometimento, pode justificar a correlação mais alta com a dimensão cultural da comunicação (Kunsch, 2016), que, apesar de também conter componentes

de caráter prescritivo e assimétrico, comunica a identidade organizacional e envolve a sensibilização das pessoas (Putnam, 2009) para os valores organizacionais de missão, propósito, participação e pertencimento ao grupo, equipe, time, família, com mensagens de teor afetivo.

Correlação reiterada, queremos agora jogar um pouco de luz sobre a causalidade do fenômeno. A tradição da pesquisa e da literatura de estudos organizacionais, administração e recursos humanos que trata do comprometimento pouco menciona a influência da comunicação organizacional. Encontramos, como no modelo de Klein, Molloy e Brinsfield (2012), as variáveis cultura organizacional, práticas de RH e proximidade da relação como fatores antecedentes do vínculo, o que poderia supor a presença da comunicação, mas de forma apenas indireta, como sendo vetor da construção e perpetuação da cultura, por exemplo, ou como área subordinada ao RH, constituindo uma de suas práticas, ou ainda como elemento responsável por garantir a proximidade entre trabalhadores e gestão. Já a escassa literatura da área de comunicação organizacional, resumida às autoras mencionadas, que trata das suas relações com o comprometimento, toma como certo que é a presença da comunicação - seja por meio de suas dimensões ou como variável de segunda ordem - que impulsiona o comprometimento das pessoas para com a organização. O presente estudo, por meio de suas análises estatísticas, também foi conduzido considerando esta direção, com o comprometimento sendo tomado com a variável dependente, enquanto a comunicação era a variável independente a influenciá-lo.

Parece-nos, no entanto, que assumir exclusivamente esta direção de causalidade termina por posicionar nossos estudos, ainda em seu nascedouro, exclusivamente na perspectiva funcionalista, pois este modelo, por assim dizer, processual, revela uma posição determinista ao parecer enxergar a organização como um recipiente vazio, forjado e consolidado anteriormente à ação dos indivíduos, pronto para ser preenchido (Bouzon, 2011) de significações também apriorísticas, emanadas exclusivamente dos grupos que detém o poder, processo este operado pela comunicação, tida, no caso, como elemento de integração, de coesão. Esta percepção se evidencia ainda mais quando se lembra que o comprometimento organizacional é um fenômeno volitivo, ou seja, intencional, deliberado, e que pressupõe grande envolvimento psicológico do indivíduo com seu foco de vínculo. Desta maneira, apesar de compreendermos a organização como poderosa enunciadora ativa de seus discursos articulados, disputando os sentidos de sua auto imagem no mundo (Sennet, 2000), a fim de forjar sua identidade, pensamos que o comprometimento organizacional implica um tipo de experiência empírica individual, necessária para que se consolide um vínculo que pressupõe

responsabilidade, dedicação e envolvimento psíquico, que transcende o âmbito das possibilidades da comunicação, no sentido de que, se a organização é um fenômeno comunicacional (Mumby; Kuhn, 2019), o comprometimento é mais que isso: é psicológico, ideológico, atitudinal e comportamental.

No entanto, quando observamos o resultado da pesquisa a partir da abordagem relacional da comunicação, as camadas de complexidade do vínculo de comprometimento e da comunicação interna se entrecruzam se considerarmos que a direção da causalidade pode ser diversa. Em uma primeira camada, a causalidade invertida pode se dar justamente por ser o nível de comprometimento do indivíduo que, antes, faz com que ele se torne mais aberto, mais atento, mais acessível à recepção e ao consumo da comunicação interna oficial, mais permeável às mensagens organizacionais, mas faz com que também tenha maior disponibilidade psíquica, emocional e cognitiva para o diálogo. Isto nos leva para uma segunda camada de análise, na qual o comprometimento aparece como mais um dos sentidos da realidade social que é construída *pele e com* o indivíduo no interior da organização, por meio deste mesmo diálogo entre atores sociais feitos interlocutores legítimos, por meio dos processos interacionais que compõem a comunicação e que, a cada relação intersubjetiva, atribuem significados à vida organizacional. Em ambos os casos, trata-se de comprometimento organizacional e comunicação interna se retroalimentando de forma ininterrupta, com uma direção de causalidade invertida, cíclica, difusa, não linear, sobre a qual, no mínimo, vale se debruçar com mais atenção. Mumby e Plotnikof (2019, p. 51), sempre dentro da tradição da comunicação organizacional crítica, endereçam essa dualidade ao se aproximarem da ideia de resistência, afirmando que as organizações compreendem, operam e se valem de uma “concepção cada vez mais complexa do empregado como sujeito, tanto sujeito *a* processos de controle, como um sujeito autônomo que age e luta contra esses processos de controle”.

Ao acrescentarmos o terceiro construto objeto do presente estudo - a ideologia -, podemos adicionar ainda novas camadas à discussão, questionando uma vez mais a direção das causalidades dos fenômenos e dos afetos organizacionais. Posto que as organizações são teias de significações (Mumby, 2009) e que a abordagem relacional da comunicação interna é assentada na centralidade da linguagem e do discurso, a ideologia, seja como lente inconsciente de interpretação (Mascaro, 2018a), seja como corpo sistemático de representações (Chauí, 1989), é a força que impele o indivíduo a perceber o mundo de um determinado modo (Baccega, 1995), gerenciando a saliência dos dados de realidade que não apenas se articulam para dar

forma ao vínculo de comprometimento de cada indivíduo, mas que modulam a maneira como a comunicação é recebida e interpretada.

É diferente disso, no entanto, o raciocínio que propomos acerca da discussão dos resultados das análises multivariadas de modelos de equações estruturais que realizamos a propósito de investigar uma das questões de pesquisa que nos propusemos a responder, sobre qual seria o papel do posicionamento ideológico do indivíduo em seu relacionamento, caso exista, com os níveis de comprometimento organizacional. Recolhemos evidências empíricas preliminares que demonstram que indivíduos mais conservadores podem apresentar, sim, níveis de comprometimento organizacional mais altos.

Reputamos diferente pois, ao contrário de nossas ponderações acerca da relação entre comprometimento e comunicação - ambos fenômenos vinculados exclusivamente ao âmbito organizacional -, a presente relação entre ideologia e comprometimento tem uma direção de causalidade mais evidente, uma vez que os traços culturais, políticos e comportamentais que o indivíduo traz consigo ao ingressar em uma organização são tidos como fatores antecedentes para o tipo de vínculo que será formado (Klein; Molloy; Brinsfield, 2012). A assimilação ideológica do sujeito tem seu início nos processos primários de socialização (Bastos; Aguiar, 2015), ainda durante a infância, no seio da família (Jost; Federico; Napier, 2009), ou, mesmo havendo, durante a infância, convivência e vínculos com organizações como a escola, a igreja e o clube, trata-se de uma fase em que a ascendência dos valores familiares ainda é amplamente predominante na vida da pessoa. Na altura da vida em que se darão os primeiros processos de afiliação organizacional relacionados especificamente ao trabalho, que vão submetê-lo a novos processos de socialização, desta vez secundários (Fleury, 1989; Van Maanen, 1989), a associação ideológica já estará madura e consolidada o suficiente para atravessar a liminaridade (Turner, 1974) desta socialização de forma razoavelmente incólume, transportando a ideologia para dentro da organização muito mais do que a influenciando, pois “o sujeito não é uma tábula rasa” (Fígaro, 2002, p. 79).

A evidência de que indivíduos mais conservadores tendem a ser também mais comprometidos com as organizações vai ao encontro das nossas expectativas e também da literatura. Quando descrevemos, na seção 4.4 desta dissertação, as variáveis psicológicas da ideologia de Jost, Federico e Napier (2009), concluímos que o conservadorismo pode ser compreendido como um posicionamento ideológico natural do ser humano, por trazer mais conforto tanto em termos cognitivos, quanto existenciais e relacionais. Somado a isso, identificamos que a hegemonia da racionalidade e dos valores do mercado espalha a lógica do

lucro para todas as camadas da sociedade, traficando-a, via a subjetividade neoliberal, para todas as instâncias de relações humanas, que passam a se dar exclusivamente pelo o princípio universal da concorrência (Dardot; Laval, 2016). Esses valores são representados pelo discurso que transforma o trabalhador em colaborador, o discurso do empreendedorismo e da meritocracia (Aiello, 2023), que é o discurso adotado pelas organizações para garantirem a manutenção do estado das coisas dentro das atuais fronteiras de sua hegemonia, com as hierarquias e as autoridades intactas, e o poder nas mesmas mãos de sempre. Trata-se, assim, de um discurso que busca conseguir para si e disseminar para os seus a paz de espírito que só brinda quem tem suficientes recursos narrativos para justificar para si mesmo a naturalização da desigualdade entre seres humanos. Um discurso que é, enfim, conservador, ao qual é esperado que o indivíduo se comprometa mais quando também o é.

A inclusão do construto ideologia na presente discussão oportuniza passarmos ao comentário da última porção de análises da presente investigação, que endereçou o objetivo geral do trabalho, o de explorar a influência da ideologia na relação entre comunicação interna e comprometimento organizacional e fornecer evidência empírica deste fenômeno de moderação. Foi justamente a inconsistência estatística dos achados anteriores que nos levou às descobertas mais interessantes, de que há influência da ideologia dos indivíduos na maneira como a comunicação e o comprometimento se inter-relacionam, de que esta influência varia conforme o perfil de conservadorismo das pessoas, mas que essa variação não se dá de forma linear, e sim se apresenta de maneira bastante irregular.

Foi então que, na última rodada de exploração quantitativa, as variáveis *idade* e *setor de atividade* da organização apareceram, de forma preliminar, como fatores com alguma significância estatística a explicar as variações na intensidade da relação de moderação da variável ideologia na relação comunicação-comprometimento. Trata-se, insistimos, de uma abordagem investigativa exploratória, direcionada muito mais a descobrir eventuais evidências para sugerir, a partir delas, estudos futuros. Sendo assim, uma possível explicação para este fenômeno reside na simples suposição de que pessoas mais velhas tendem a ser mais conservadoras, ou, ao contrário, que os mais jovens tendem a ser mais progressistas.

Para além disso, é importante notar que a variável *idade*, ao apontar para um vetor que é de moderação (da ideologia sobre a relação comunicação-comprometimento), está, portanto, associado positivamente não apenas ao nível de conservadorismo das pessoas, mas à sua percepção acerca da comunicação interna. Ao se observar o fenômeno por esse prisma, é razoável especular que, pelo fato de os mais jovens serem nativos, ou, no mínimo, terem

iniciado sua carreira profissional já tendo a racionalidade do mercado como a matriz de inteligibilidade do mundo, sob a vigência da versão mais voraz do capitalismo tardio, um tempo em que a subjetividade neoliberal permeia absolutamente todas as instâncias de sociabilidade, transpassa “a própria vida” (Mumby; Plotnikof, 2019, p. 46), eles estejam protagonizando o exercício de novas formas de resistência (Mumby *et al.*, 2017) ao poder organizacional, o que incluiria alguma intransigência em relação ao discurso organizacional, implicando em serem menos permeáveis às narrativas comunicacionais oficiais.

No que tange à variável *setor de atividade*, o estudo identificou que organizações da área de *serviços* influenciam com mais intensidade a relação de moderação analisada, apesar de o fazerem mediante um nível de significância mais baixo do que o registrado na variável *idade*, oferecendo uma evidência apenas sugestiva - apesar de válida - do fenômeno, indicando, porém, possibilidades de caminhos para as necessárias investigações posteriores. Um conceito proposto por Mumby (2016, 2017, 2023), e que pode nos dar algumas pistas, é o de capitalismo comunicativo, segundo o qual “a comunicação se tornou o meio pelo qual o valor é criado” (Mumby, 2023, p. 359) e a disputa que as organizações, sob o neoliberalismo, passaram a promover em torno da indeterminação dos sentidos (Mumby *et al.*, 2017) se dá com base na capacidade que elas têm de mediar e moldar a experiência cotidiana por meio de processos de *branding*, pois “há muitos ganhos (tanto políticos, quanto econômicos) a serem auferidos na gestão de sentidos e de afetos” (Mumby *et al.*, 2017, p. 17). Dito isto, nossa pista pode estar na articulação com a ergologia. Segundo Fígaro (2008, p. 92),

a atividade de trabalho é aquela que permite ao sujeito criar algo em benefício de outro e de si mesmo, a partir de prescrições consolidadas no conhecimento instituído (leis, ciência, normas) e da criação / inovação do conhecimento investido (experiência pessoal). Desse encontro objetivo tem-se o trabalho e o produto resultado dele em duas instâncias: a atualização da prescrição / conhecimento instituído; a atualização das relações sociais (culturais, comunicacionais, políticas).

Os valores, saberes e atividades que compõem a experiência pessoal acionada na atividade laboriosa “são propriedades intrínsecas ao trabalho, que se manifestam no cruzamento e na contaminação mútua” (Nouroudine, 2002, p. 19) e protagonizam “negociações de eficácias” (Schwartz, 2004a, p. 29), que são cálculos complexos feitos pelo indivíduo na execução da atividade, provenientes da tensão existente no embate entre o prescrito e o “uso de si” (Schwartz, 2004a). Nas atividades em que o resultado do trabalho adquire a forma de um produto, entendido no sentido de um bem tangível, como é o caso da indústria, o valor

incorporado no trabalho está como que encapsulado neste produto, que acaba funcionando como uma espécie de anteparo entre o trabalhador e o usuário. Já no setor de serviços, não há tangibilidade, e sim apenas a relação intersubjetiva que amalgama a produção e a distribuição no conceito de *prestação do serviço*, o que torna o processo sujeito à “não repetibilidade perfeita [própria] das situações humanas” (Schwartz, 2004b, p. 41).

A partir dessa constatação, tem-se que as microgestões das situações e a gestão dos usos de si se tornam muito mais complexas durante o processo de prestação de serviços, pois as negociações de eficácias são mais intensas (Schwartz, 2004a), no sentido de que passam a pesar sobre o sujeito inúmeras coerções sociopsicológicas próprias das relações humanas, incluindo as “crenças, raciocínios, falas, emoções” (Nouroudine, 2002, p. 23) contidas nas noções de hierarquia, poder e dever, fazendo com que passe a prevalecer o protagonismo da comunicação, pois agora a linguagem participa diretamente da atividade específica por meio da qual o indivíduo concretiza a intenção de trabalho, que consiste no conceito de “linguagem *como* trabalho” (Nouroudine, 2002, p. 18), para além da linguagem apenas *no* ou *sobre* o trabalho, implicando ser a comunicação como que o *core business* dos serviços.

Ora, se dessa maneira a prestação de serviços tem a comunicação como uma força propriamente constituinte, trata-se de um setor em que a gestão de sentidos e afetos recrutada por Mumby *et al.* (2017) é inerente à sua própria atividade, para além inclusive do que propõe a abordagem relacional da comunicação organizacional. Talvez, por essa razão, a atividade do setor de serviços esteja, por afinidade, mais adaptada à nova era do capitalismo comunicacional, daí nosso resultado.

## 7.2. Contribuições

Como uma contribuição do presente trabalho, tanto para a teoria, quanto para a prática organizacional, elencamos a possível provocação que esperamos ter proposto acerca da inclusão do tema da ideologia na perspectiva dos princípios ESG, “sigla em inglês para *Environmental, Social e Governance*, usada para se referir às melhores práticas ambientais (E), sociais (S) e de governança (G) de um negócio (Kunsch, 2022, p. 20), tanto na academia, quanto nas organizações, especialmente nos estudos e práticas de diferença, diversidade e inclusão, compondo com pautas como racismo, LGBTfobia, xenofobia, etarismo, capacitismo, entre

outras, o conjunto de uma agenda efetivamente crítica, descolonial<sup>6</sup> que deve se apoiar de forma consciente e explícita naquilo que está indissociavelmente em sua base: a disputa política. “A tentativa de desenvolver metodologias que explorem essas questões de diferença surgiu e tem sido uma tendência em desenvolvimento” (Mumby, 2023, p. 356).

Por trás da expressão *política não se discute* - título desta dissertação - está o próprio esforço de submissão das identidades e pasteurização do pensamento individual no âmbito da organização, que é enunciado nos discursos neoliberais de “positividade” (Han, 2015), a exemplo da meritocracia (Aiello, 2023) e da cultura organizacional, e operado em uma disputa bastante terrena e insidiosa em que a organização trata de classificar a visão crítica, a diferença e o dissenso como o “comportamento irracional de ‘criadores de problemas’ e como a expressão ‘antissocial’ de patologias individuais” (Gagnon; Collinson, 2017, p. 3). Enfim, esperamos ter avançado mais um passo em direção a uma comunicação interna efetivamente relacional e dialógica (Marques; Mafra, 2018), com prevalência de uma dimensão realmente humana (Kunsch, 2010a, 2016), libertadora, emancipadora e cada vez menos um recurso hegemônico dissimulador das relações dialéticas e naturalmente conflituosas provenientes do embate entre a imposição de prescrições da gestão e as resistências que daí emergem (Rebechi; Fígaro, 2013).

Em termos metodológicos, obtivemos a validação do índice de conservadorismo brasileiro por meio do método de análise fatorial confirmatória, utilizando suas cargas fatoriais para calcular a validade convergente, a confiabilidade e a consistência interna do instrumento, que pode ser utilizado para futuros estudos acadêmicos.

A opção pela pesquisa abductiva, com um percurso metodológico exploratório de descoberta quantitativa (Bamberger; Ang, 2016), esteve no cerne de nossa proposta de uma estratégia investigativa não tradicional, justamente o que possibilitou, através da técnica de análise de perfis latentes (Spurk *et al.*, 2020), a observação e o exame de diversas configurações diferentes de agrupamento de perfis de conservadorismo, trazendo mais riqueza de detalhes e ampliando nossa compreensão do fenômeno.

Por fim, encontramos nesta investigação, com o suporte da estatística, aspectos das relações entre os constructos estudados que transcendem em parte as limitações impostas por análises lineares, estimulando que se explorem novas relações não lineares, pois isso tende a

---

<sup>6</sup> Preferimos usar o termo descolonial, com o prefixo da língua portuguesa *des\_*, em vez do consagrado termo decolonial, pois o uso do prefixo *de\_* remete à língua inglesa, o que não seria uma atitude legitimamente descolonial.

oportunizar a obtenção de resultados mais nuançados acerca da complexidade dos fenômenos da realidade social.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vamos, neste último momento, tratar um pouco das limitações que verificamos no estudo e sugerir novos caminhos de pesquisa a partir das agendas envolvidas nos construtos objeto do trabalho.

O título *Política não se discute* nunca foi tão bem representado. Consultamos diretamente 32 empresas de médio e grande porte de diversos setores de atividade, incluindo comércio, indústria, serviços e terceiro setor, durante todo o ano de 2023, por intermédio de suas áreas de Comunicação, Recursos Humanos ou da alta gestão. Nosso intuito era o de realizar o projeto original, que consistia em um estudo de caso único integrado, com múltiplas unidades de análise, como o executado por Almeida (2021). As conversas esbarraram em tempo, foco, agenda, concorrência com outros projetos e pesquisas, problemas políticos e de clima organizacional, *compliance*, entre outros, mas, dentre as conversas que superaram este primeiro crivo da rejeição devido à “pesquisa não parecer imediatamente relevante para a organização” (Stephens; Scott; Carlson, 2024, p. 279), o fato de pretendermos abordar aspectos da ideologia foi o ponto fundamental para as negativas recebidas, que esbarraram na hostilidade em alguns casos, tamanha a rejeição que o assunto estimula.

Entendemos que o estudo de caso, além de repetir com mais fidedignidade o primeiro estudo feito mediante a aplicação da escala de comunicação interna (Almeida, 2021) aqui utilizada, podendo ensejar comparações mais precisas, também colabora para isolar as percepções sobre comunicação e comprometimento, pois seriam obtidas invariavelmente tomando-se como base a mesma organização, o que não aconteceu no estudo de campo levado a cabo, que pressupõe maior dispersão das respostas.

Desta maneira, nossa limitação circunstancial pode oportunizar a realização de futuros estudos de caso que visem estudar, por exemplo, organizações notadamente conservadoras ou, ao contrário, notadamente progressistas, como as organizações regenerativas, ou *teal* (Laloux, 2017), ou apenas isolar características de uma única organização, seja por alguma característica específica ou pitoresca do caso, seja para obtenção de diferentes efeitos analíticos, mesmo que isto implique restrições em termos de extrapolação de resultados para o contexto social mais geral. Para esse efeito específico, sugerimos um estudo que obtenha validade externa por meio da utilização de amostragem probabilística, com técnica de coleta específica, que é mais dispendiosa, mas permite maior amplitude e fidedignidade da representatividade dos resultados,

evitando, por exemplo, qualquer dúvida sobre se a significância estatística verificada nas variáveis do estudo é resultado apenas de um traço específico da amostra pesquisada.

Estudos longitudinais também podem ser interessantes no sentido de avaliar a evolução das percepções dos indivíduos no decorrer do tempo, avaliar a performance e a percepção da comunicação organizacional, a variação dos níveis de comprometimento e, inclusive, eventuais flutuações nos perfis ideológicos dos membros da organização. Estudos relacionando os construtos de comunicação organizacional e ideologia com o comprometimento a outros focos que não propriamente a organização, como equipes, departamentos, projetos, líderes, decisões, valores, objetivos e carreira (Klein; Molloy; Brinsfield, 2012) também podem trazer análises muito ricas em termos comparativos para novos achados cada vez mais complexos em termos de teoria e prática organizacional. Experimentos, por sua vez, além de permitirem uma boa alternativa metodológica para se analisarem diferentes focos de comprometimento, podem ser especialmente interessantes para se explorarem as direções de causalidade dos fenômenos de comprometimento e comunicação organizacional, conforme levantamos no sétimo capítulo, pois permitem que se simulem cenários diferentes que permitem isolar e manipular os níveis de intensidade das variáveis independentes do estudo, possibilitando a identificação das causas de cada intervenção (Tabachnick; Fidell, 2020).

Apesar de apresentarem bons indícios de validade convergente, os instrumentos de mensuração utilizados no presente estudo revelaram um ponto, desta vez com relação à validade discriminante, a ser investigado em pesquisas futuras. A principal limitação pode ser observada mediante às evidências encontradas a corroborar a ausência de validade discriminante para as dimensões da comunicação organizacional. Sendo assim, estudos futuros podem partir de vários pontos, o primeiro deles sendo o retorno à etapa imediatamente anterior dentro do processo de validação da medida, realizando nova análise fatorial exploratória. É possível, no entanto, que esse novo procedimento analítico aponte para a necessidade de uma reconfiguração das dimensões da comunicação no interior do instrumento. Em seguida, sugerimos a realização de uma análise fatorial confirmatória, com o objetivo de testar se uma estrutura fatorial multidimensional é realmente mais eficiente do que a variável comunicação organizacional como construto unidimensional.

Outra limitação reside na sobreposição das variáveis de primeira ordem da escala de comunicação interna com o comprometimento organizacional, sendo que esta análise futura específica requer a avaliação do conteúdo dos itens do instrumento com o objetivo de identificar similaridades incontornáveis e, caso encontradas, definir quais deles fazem parte do

instrumento de comunicação e quais são mais afins com a mensuração do fenômeno de comprometimento. Esse processo ajudaria a minimizar potenciais efeitos inflacionários na estimação da relação entre as duas variáveis, causados pela endogeneidade. Um possível desdobramento pode ser a proposta de uma variação da escala de comunicação interna para ser usada apenas em estudos que envolvam concomitantemente a mensuração do comprometimento organizacional.

Uma alternativa assim seria muito bem-vinda caso a nossa área de comunicação organizacional efetivamente queira estar alinhada com a agenda de pesquisas de comprometimento organizacional, que envolve uma grande variedade de interesses acerca do esmaecimento dos vínculos sob o neoliberalismo, incluindo o aumento dos índices de trabalho temporário e outras formas de precarização do trabalho em todo o mundo (Van Rossenberg *et al.*, 2018) e estudos comparativos com outros tipos de vínculos organizacionais, como o consentimento, a aquiescência, o entrincheiramento, o instrumental e o mais raro vínculo de identificação, entre outros (Bastos; Aguiar, 2015; Klein; Molloy; Brinsfield, 2012).

A agenda de pesquisas da área de comunicação organizacional também é muito pujante e, como tal, apresenta oportunidades muito ricas de futuros estudos relacionados não apenas aos vínculos organizacionais, mas também à ideologia, como os estudos de ESG, incluindo as já citadas pautas identitárias, de sustentabilidade (Kunsch, 2022), opinião pública (Farias, 2019), narrativização (Santos, 2016), estudos da abordagem crítica da comunicação organizacional envolvendo disputas de poder e resistência nas organizações (Marques; Mafra, 2018; Mumby, 2023) e um aporte para a área da comunicação organizacional que pode proporcionar análises e discussões muito ricas e complexificadas reside nos estudos de ergologia (Schwartz, 2004a, 2004b; Fígaro, 2008).

Por fim, atingimos nossos objetivos de pesquisa, confirmamos nossa hipótese H1 e endereçamos as duas questões de pesquisa propostas. Corremos alguns riscos no desenvolvimento deste trabalho, tanto técnicos, quanto metodológicos e até mesmo teóricos, riscos de erro, de insuficiência, de imprecisão e de simplificação. E sabemos que nem todos foram satisfatoriamente superados. Mas foi a isso mesmo que nos propusemos quando assumimos este tão nobre compromisso com a pesquisa, pois “muitas vezes, é esse o perigo que se tem de correr para tentar participar de uma discussão, no processo de produção de conhecimento” (Fígaro, 2008, p. 92).

## Referências

- AIELLO, Thaís Regina. **Ideário neoliberal e cultura do *management***: estudo sobre construção de opiniões e geração de sentidos a partir do conceito de meritocracia e do léxico neoliberal. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social). Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2023.
- ALMEIDA, Michele Medeiros Martins de. **Comunicação com o público interno como fator estratégico para o comprometimento organizacional**. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2021.
- ALTHUSSER, Louis. **Ideologia e aparelhos ideológicos de estado**. Lisboa, Editorial Presença, 1970.
- ALVES, Chico. Ao lado de Braga Netto, empresário defende 'tirar' funcionários de esquerda. **UOL**, 2022. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/colunas/chico-alves/2022/09/15/ao-lado-de-braga-netto-empresario-defende-tirar-funcionarios-de-esquerda.htm>. Acesso em: 7 mai. 2023
- AMADO, Gilles. Coesão organizacional e ilusão coletiva. *In*: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de. (Orgs.). **Vida psíquica e organização**, p. 103-115. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.
- ANTUNES, Ricardo. **A desertificação neoliberal no Brasil (Collor, FHC e Lula)**. 2. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2005.
- ANTUNES, Ricardo. Trabalho intermitente e uberização do trabalho no limiar da indústria 4.0. *In*: ANTUNES, Ricardo (Org.). **Uberização, trabalho digital e indústria 4.0**, p. 11-22. São Paulo: Boitempo, 2020.
- ARSLAN, Muhammad; ROUDAKI, Jamal. Examining the role of employee engagement in the relationship between organisational cynicism and employee performance. **International Journal of Sociology and Social Policy**, v. 39, n. 1/2, p. 118-137, 2019. DOI: 10.1108/IJSSP-06-2018-0087. Disponível em: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJSSP-06-2018-0087/full/html?casa\\_token=mIpHCDVGiBcAAAAA:VMPegBy6ClXXBNnoiSNb9vCr7G9zXZPj1pd5ZHidWgD5QWw11EkBMMFkPcTuDpS5nCG2hzsPc3rU\\_EEw3qnqdgOUfliYFZYgcHR4TcvCWkq5l6Pys](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJSSP-06-2018-0087/full/html?casa_token=mIpHCDVGiBcAAAAA:VMPegBy6ClXXBNnoiSNb9vCr7G9zXZPj1pd5ZHidWgD5QWw11EkBMMFkPcTuDpS5nCG2hzsPc3rU_EEw3qnqdgOUfliYFZYgcHR4TcvCWkq5l6Pys). Acesso em: 06 ago. 2024
- BACCEGA, Maria Aparecida. **Palavra e discurso**: literatura e história. São Paulo: Ática, 1995.
- BACON, Donald R.; SAUER, Paul L.; YOUNG, Murray. Composite Reliability in Structural Equations Modeling. **Educational and Psychological Measurement**, v. 55, n. 3, p. 394-406, 1995. DOI:10.1177/0013164495055003003. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0013164495055003003>. Acesso em: 06 ago. 2024
- BAMBERGER, Peter; ANG, Soon. The quantitative discovery: what is it and how to get it published. **Academy of Management Discoveries**, v. 2, n. 1, p. 1-6, 2016. DOI: 10.5465/amd.2015.0060. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amd.2015.0060>. Acesso em: 06 ago. 2024
- BAR-HAYIM, Aviad; BERMAN, Gerald S. The Dimensions of Organizational Commitment. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 4, p. 379-387, 1992. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.4030130406> Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.4030130406>. Acesso em: 06 ago. 2024

BARROS, Ana Rita Oliveira de. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão e intenção de permanência.** Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2007.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar; MOSCON, Daniela Campos Bahia; SILVA, Eliana Edington da Costa; PINHO, Ana Paula Moreno. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. *In: BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana (Orgs.). O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*, p. 279-310. Porto Alegre: Artmed, 2013

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; AGUIAR, Carolina Villa Nova. Comprometimento organizacional. *In: PUENTE-PALACIOS, Katia; PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves (Orgs.). Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*, p. 78-91. Porto Alegre: Artmed, 2015.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BAUMAN, Zygmunt. **Medo líquido.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

BECKER, Howard S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960. Disponível em: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/222820>. Acesso em: 06 ago. 2024

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento.** 24ª. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

BOBBIO, Norberto. **Direita e esquerda: razões e significados de uma distinção política.** São Paulo: Editora Unesp, 1995.

BOUZON, Arlette. Las investigaciones en comunicación de las organizaciones: orígenes y fundamentos. **Organicom**, v. 8, n. 14, p. 12-28, 2011. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2011.139082. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139082>. Acesso em: 06 ago. 2024

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).** Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm)>. Acesso em: 10 mai. 2023.

BROWN, Wendy. **Edgework: critical essays on knowledge and politics.** New Jersey: Princeton University Press, 2005.

BURAWOY, Michael. **O marxismo encontra Bourdieu.** Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2010.

BURKE, Edmund. **Reflexões sobre a revolução em França.** Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2015.

CASCIO, Jamais. **Facing the age of chaos**, 2020. Disponível em: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>. Acesso em: 18 ago. 2022.

CASTELHANO, Laura Marques. O medo do desemprego e a(s) nova(s) organizações de trabalho. **Psicologia & Sociedade**. São Paulo, v. 17, n. 1, p. 14-20, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102->

71822005000100003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/TZWGXsvW5DqDvzjpVh6wLRg/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 06 ago. 2024

CASTELLO-BRANCO, José Tomaz. Conservadorismo. *In*: ROSAS, João Cardoso; FERREIRA, Rita (Eds.) **Ideologias Políticas Contemporâneas** [ebook]. Coimbra: Almedina, 2013.

CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. Comunicação e cultura organizacional. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, p. 125-137, 2008.

CHAUÍ, Marilena. **Cultura e democracia**: o discurso competente e outras falas. São Paulo: Cortez Editora, 1989.

CHRISTENSEN, Dane M.; DHALIWAL, Dan S.; BOIVIE, Steven; GRAFFIN, Scott D. Top management conservatism and corporate risk strategies: evidence from managers' personal political orientation and corporate tax avoidance. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 12, p. 1918-1938, 2015. DOI: 10.1002/smj.2313. Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2313?casa\\_token=zcYGroXyxpAAAAAA:qVcDA94MpjRWKY00STRk-qH5ALpjmflrTICer723ajXvMCVY1UFgroz\\_8-gOp907TbPspLGkOoxGzKo](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2313?casa_token=zcYGroXyxpAAAAAA:qVcDA94MpjRWKY00STRk-qH5ALpjmflrTICer723ajXvMCVY1UFgroz_8-gOp907TbPspLGkOoxGzKo). Acesso em: 06 ago. 2024

CLETO, Murilo. A ideologia é um delírio. **Carta Capital**, 2015. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/sociedade/a-ideologia-e-um-delirio-5568/>. Acesso em: 27 abr. 2024

COZERO, Paula Talita. **A astúcia empresarial e a falácia da neutralidade**: construções ideológicas da gestão de empresas sobre o direito do trabalho. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2014.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5ª. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

CRONBACH, Lee J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951. DOI:10.1007/bf02310555. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/bf02310555>. Acesso em: 06 ago. 2024

CRUZ, Paulo Gil da Silva. **A relação entre intolerância à ambiguidade e conservadorismo político**: abordagem multi-métodos com jovens e adultos portugueses. Dissertação (Mestrado em Ciência Política). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2018.

CURVELLO, João José Azevedo. Um olhar comunicacional sobre a autonomia e a interdependência nas relações de trabalho. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**, p. 77-92. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

CURVELLO, João José de Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2ª. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo, 2016.

DEETZ, Stanley. Conceptual foundations. *In*: JABLIN, Frederic M.; PUTNAM, Linda L. (Eds.). **The new handbook of organizational communication**: advances in theory, research and methods, p. 3-46. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

DEETZ, Stanley; SIMPSON, Jennifer. Critical organizational dialogue: open formation and the demand of “otherness”. *In*: ANDERSON, Rob; BAXTER, Leslie A.; CISSNA, Kenneth N. (Eds.). **Dialogue: theorizing difference in communication studies**. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 141-158, 2004.

DEETZ, Stanley. Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios. *In*: MARCHIORI, Marlene (ed.). **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**, p. 83-101. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

DELEUZE, Gilles. Post-scriptum sobre as sociedades de controle. *In*: DELEUZE, Gilles. **Conversações**, p. 219-226. 3ª. ed. São Paulo: Editora 34, 2013.

DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. Estudo de caso. *In*: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**, p. 215-235. São Paulo: Atlas, 2005.

ELLIS, Christopher; STIMSON, James A. **Ideology in America**. New York: Cambridge University Press, 2012.

ENRIQUEZ, Eugène. Vida psíquica e organização. *In*: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de. (Orgs.). **Vida psíquica e organização**, p. 11-22. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000a.

ENRIQUEZ, Eugène. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. *In*: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de. (Orgs.). **Vida psíquica e organização**, p. 23-40. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000b.

ERIKSON, Robert S.; TEDIN, Kent L. **American public opinion: its origins, content and impact**. New York: Routledge, 2016.

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

ETZIONI, Amitai. Organizações complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1973.

FACHINELLI, Ana Cristina; RECH, Jane; GIACOMELO, Cintia Paese; BRANDT, Grazielle Betina; MANOZZO, Mariana Tiburi. Informação, comunicação e comprometimento: um desafio para o engajamento do público interno. **Organicom**, São Paulo, v. 10, n. 19, p. 180-193, 2013. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2013.139202>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139202>. Acesso em: 06 ago. 2024

FARIAS, Luiz Alberto de. **Opiniões Voláteis: opinião pública e construção de sentido**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2019.

FARIAS, Victor. Ipec: 37% dos eleitores se identificam com o centro; 35% com a direita; e 26%, com a esquerda. **G1**, 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/eleicoes/2022/pesquisa-eleitoral/noticia/2022/09/13/ipecc-37percent-dos-eleitores-se-identificam-com-o-centro-35percent-com-a-direita-e-26percent-com-esquerda.ghtml>. Acesso em: 7 mai. 2023

FÍGARO, Roseli. **Comunicação e trabalho: estudo de recepção: o mundo do trabalho como mediação da comunicação**. São Paulo: A. Garibaldi, 2001.

FÍGARO, Roseli. Sujeitos da comunicação no mundo do trabalho. *In*: DINES, Alberto (Org.). **A mídia e os dilemas da transparência**. Brasília: Banco do Brasil, v. 1, p. 75-79, 2002.

FÍGARO, Roseli. O mundo do trabalho e as organizações: abordagens discursivas de diferentes significados. **Organicom**, v. 5, n. 9, p. 90-100, 2008. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2008.138986>. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/138986>. Acesso em: 06 ago. 2024

FÍGARO, Roseli. Relações de comunicação no mundo do trabalho e a comunicação das organizações. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**, p. 93-109. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

FÍGARO, Roseli. Comunicação e trabalho: implicações teórico-metodológicas. **Galáxia**, n. 39, p. 177-189, 2018. DOI: 10.1590/1982-255435905. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gal/a/3fjwtpkq4M9y9VZJvytFcyk/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 06 ago. 2024

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coords.) **Cultura e poder nas organizações**, p. 15-27. São Paulo: Atlas, 1989.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981. DOI: 10.1177/002224378101800104. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224378101800104>. Acesso em: 06 ago. 2024

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1987.

FRANCO, Fábio.; CASTRO, Julio Cesar Lemes de; MANZI, Ronaldo; SAFATLE, Vladimir; AFSHAR, Yasmin. O sujeito e a ordem do mercado: gênese teórica do neoliberalismo. *In*: **Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico**, p. 47-76. Belo Horizonte: Autêntica, 2021.

FRASER, Nancy. From Progressive Neoliberalism to Trump - and Beyond. **American Affairs Journal**, v. 1, n. 4, 2017. Disponível em: <https://americanaffairsjournal.org/2017/11/progressive-neoliberalism-trump-beyond/>. Acesso em: 7 mai. 2023.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FUKUYAMA, Francis. **O fim da história e o último homem**. Lisboa: Gradiva, 1992.

GAGNON, Suzanne; COLLINSON, David. Resistance through difference: the co-constitution of dissent and inclusion. **Organizational Studies**, v. 38, n. 9, p. 1-24, 2017. DOI: 10.1177/0170840616685362. Disponível em: [https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0170840616685362?casa\\_token=gY14eriBPicAAAAA%3A0QPUoreiqUsBOUvjKLn5evW97\\_NeLRh4oAMZqq\\_-ygE34h\\_Na8YI\\_tbR6cosq36uECw7vfVbqhup](https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0170840616685362?casa_token=gY14eriBPicAAAAA%3A0QPUoreiqUsBOUvjKLn5evW97_NeLRh4oAMZqq_-ygE34h_Na8YI_tbR6cosq36uECw7vfVbqhup). Acesso em: 06 ago. 2024

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. 1. ed., 13ª reimpressão. Rio de Janeiro, LTC, 2008

GIFT, Karen; GIFT, Thomas. Does politics influence hiring? Evidence from a randomized experiment. **Political Behavior**, v. 37, p. 653-675, 2015. DOI: 10.1007/s11109-014-9286-0

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do cárcere - volume 3**. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

GUNTHER, Richard; HUAN, Hsin-Chi. Value cleavages and partisan conflict. *In*: GUNTHER, Richard; MONTERO, Jose Ramon; PUHLE, Hans-Jürgen (Eds.). **Democracy, intermediation and voting on four continents**, p. 255-320. Oxford: Oxford University Press, 2007.

HAIR, Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman; 2009.

HAN, Byung-Chul. Teletrabalho, Zoom e depressão: o filósofo Byung-Chul Han diz que exploramos a nós mesmos mais do que nunca. **El País**. 22 mar. 2021. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/cultura/2021-03-23/teletrabalho-zoom-e-depressao-o-filosofo-byung-chul-han-diz-que-nos-exploramos-mais-que-nunca.html>. Acesso em: 12 nov. 2022.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Petrópolis: Vozes, 2015.

HEWLIN, Patricia Faison. Wearing the cloak: antecedents and consequences of creating facades of conformity. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 3, p. 727-741, 2009. DOI: 10.1037/a0015228. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19450009/>. Acesso em: 06 ago. 2024

HOFSTEDDE, Geert. **Culturas e organizações**. Lisboa: Sílabo, 1997.

HON, Linda Childers; GRUNIG, James E. guidelines for measuring relationships in Public Relations. **The Institute for Public Relations**, 1999. Disponível em: [https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines\\_Measuring\\_Relationships.pdf](https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf). Acesso em: 7 mai. 2023.

HUNTINGTON, Samuel P. Conservatism as an ideology. **The American Political Science Review**, v. 51, n. 2, p. 454-473, 1957. DOI: <https://doi.org/10.2307/1952202>. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/american-political-science-review/article/abs/conservatism-as-an-ideology/DFA31652E03A832C9E038D41F758600D>. Acesso em: 04 ago. 2024

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Os mitos, os ritos e a pax organizacional. *In*: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, v. 27, 2004. Porto Alegre. **Anais**. São Paulo: Intercom, 2004.

IPEC é o antigo Ibope? Saiba mais sobre o instituto e seus métodos. **UOL**, São Paulo, 21 de jan. de 2022. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2022/01/21/ipec-e-o-antigo-ibope-saiba-mais-sobre-o-instituto-e-seus-metodos.htm>. Acesso em: 20 de jun. de 2023.

IYENGAR, Shanto; WESTWOOD, Sean J. Fear and loathing across party lines: new evidence on group polarization. **American Journal of Political Science**, v. 59, n. 3, p. 690-707, 2015. DOI: 10.1111/ajps.12152. Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ajps.12152?casa\\_token=nXPfUDMTMMwAAAAA:ssXrQ7I8Tf6ELF0lb6dYihXn04R\\_nBfgZP9mDs2DHsWb8sBbt7g3DZlB497Ezl041EADFjO\\_BoTBW0g](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ajps.12152?casa_token=nXPfUDMTMMwAAAAA:ssXrQ7I8Tf6ELF0lb6dYihXn04R_nBfgZP9mDs2DHsWb8sBbt7g3DZlB497Ezl041EADFjO_BoTBW0g). Acesso em: 06 ago. 2024

JAQUES, Elliott. **The changing culture of a factory**. London: Routledge & Kegan Paul, 1951.

JOHNSON, Andrew F.; ROBERTO, Katherine J. Right versus left: How does political ideology affects the workplace? **Journal of Organizational Behavior**, v. 39, p. 1040-1043, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2291>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.2291>. Acesso em: 04 ago. 2024

JOST, John T. Revisiting the end of ideology claims: an emerging psychological paradigm for the study of ideology. **Psicología Política**, v. 33, p. 75-100, 2006.

JOST, John T.; GLASER, Jack; KRUGLANSKI, Arie W.; SULLOWAY, Frank J. Political Conservatism as Motivated Social Cognition. **Psychological Bulletin**, v. 129, n. 3, p. 339-375, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.3.339>. Disponível em: <https://gspp.berkeley.edu/assets/uploads/research/pdf/jost.glaser.political-conservatism-as-motivated-social-cog.pdf>. Acesso em; 06 ago. 2024

JOST, John T.; FEDERICO, Christopher M.; NAPIER, Jaime L. Political ideology: its structure, functions, and elective affinities. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 307-337, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163600>. Disponível em: [https://web.archive.org/web/20190220023051id\\_/http://pdfs.semanticscholar.org/1e75/5b588844a45880dd6196a39bd9f7285a0755.pdf](https://web.archive.org/web/20190220023051id_/http://pdfs.semanticscholar.org/1e75/5b588844a45880dd6196a39bd9f7285a0755.pdf). Acesso em: 04 ago. 2024

KAHAN, Dan M. Ideology, motivated reasoning, and cognitive reflection. **Judgement and Decision Making**, v. 8, n. 4, p. 407-424, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1930297500005271>. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/judgment-and-decision-making/article/ideology-motivated-reasoning-and-cognitive-reflection/F8A6A74C9022363D672B0FD14DD8B89F>. Acesso em: 04 ago. 2024

KAHAN, Dan M.; PETERS, Ellen; DAWSON, Erica; SLOVIC, Paul. Motivated numeracy and enlightened self-government. **Behavioural Public Policy**, v. 1, p. 54-86, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1017/bpp.2016.2>. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/behavioural-public-policy/article/abs/motivated-numeracy-and-enlightened-selfgovernment/EC9F2410D5562EF10B7A5E2539063806>. Acesso em: 06 ago. 2024

KAHNEMAN, Daniel. Maps of bounded rationality: psychology for behavioral economics. **The American Economic Review**, v. 93, n. 5, p. 1449-1475, 2003. DOI: [10.1257/000282803322655392](https://doi.org/10.1257/000282803322655392). Disponível em: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/000282803322655392>. Acesso em: 08 ago. 2024

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

KIM, Claire Heeryung; HAN, DaHee; DUHACHEK, Adam; TORMALA, Zakary L. political identity, preference, and persuasion. **Social Influence**, v. 13, n. 4, p. 177-191, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1080/15534510.2018.1518786>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15534510.2018.1518786>. Acesso em: 06 ago. 2024

KLEIN, Howard J.; MOLLOY, Janice C.; BRINSFIELD, Chad T. Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, p. 130-151, 2012. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0018>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2010.0018>. Acesso em: 06 ago. 2024

KLEIN, Howard J.; COOPER, Joseph T.; MOLLOY, Janice C.; SWANSON, Jacqueline A. The assessment of commitment: advantages of a unidimensional, target-free approach. **Journal of Applied Psychology**, v. 99, n. 2, p. 222-238, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0034751>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/fulltext/2013-38209-001.html>. Acesso em: 06 ago. 2024

KLEIN, Howard J.; BRINSFIELD, Chad T.; COOPER, Joseph T. The experience of commitment in contemporary workplace: an exploratory reexamination of commitment model antecedents. **Human Resource Management**, v. 60, n. 6, p. 885-902, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.22040>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.22040>. Acesso em: 06 ago. 2024

KRISTOF-BROWN, Amy L.; ZIMMERMAN, Ryan D.; JOHNSON, Erin C. Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-

supervisor fit. **Personnel Psychology**, v. 58, p. 281-342, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>. Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x?casa\\_token=PVfbZBIeAocAAAAA:cF1E9Yv8\\_13bHAb2njK3wALrCo80cgJzpeWnshpFGi739gy4DiQwFPqCJ8n5qoU3IyeC7VZk79-kBk](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x?casa_token=PVfbZBIeAocAAAAA:cF1E9Yv8_13bHAb2njK3wALrCo80cgJzpeWnshpFGi739gy4DiQwFPqCJ8n5qoU3IyeC7VZk79-kBk). Acesso em: 06 ago. 2024

KUNDA, Ziva; SPENCER, Steven J. When do stereotypes come to mind and when do they color judgment? A goal-based theoretical framework for stereotype activation and application. **Psychological Bulletin**, v. 129, n. 4, p. 522-544, 2003. DOI: 10.1037/0033-2909.129.4.522. Disponível em: [https://psycnet.apa.org/record/2003-06077-005?casa\\_token=kfQqwM\\_2YxYAAAAA:3VcvOEzqWzAdy4aVqkMjuTaUVEYI3ZZXpUKQnZh1jFXBD\\_t\\_HT8sMVly25gfACJl6ZGZnVko777FWmhhviXlsA](https://psycnet.apa.org/record/2003-06077-005?casa_token=kfQqwM_2YxYAAAAA:3VcvOEzqWzAdy4aVqkMjuTaUVEYI3ZZXpUKQnZh1jFXBD_t_HT8sMVly25gfACJl6ZGZnVko777FWmhhviXlsA). Acesso em: 06 ago. 2024

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. (revista, atualizada e ampliada). São Paulo: Summus Editorial, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional: complexidade e atualidade. **Novos Olhares**, v. 9, n. 18, 2006, p. 23-31. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-7714.no.2006.51430>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/novosolhares/article/view/51430>. Acesso em: 06 ago. 2024

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Introdução. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**, p. 9-15. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010a.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação, humanização e organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**, p. 41-60. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010b.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Intercom**, v. 35, n. 2, São Paulo: RBCC, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/rbcc.v35i2.1454>. Disponível em: . Acesso em: 06 ago. 2024

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**, v. 8, n. 2, São Paulo: Universidade de São Paulo, jan./jun. 2014, p. 35-61. DOI: 10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/90446>. Acesso em: 06 ago. 2024

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**, p. 37-58. São Paulo: Summus, 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Estratégias comunicativas nos processos de parcerias para implementação da Agenda 2030 da ONU. **Organicom**, v. 19, n. 39, 2022, p. 16-31. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2022.200234. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/200234>. Acesso em: 06 ago. 2024

LACLAU, Ernesto. **Política e ideologia en la teoria marxista: capitalismo, fascismo, populismo**. Madrid: Siglo XXI de España Editores, 1986.

LALOUX, Frederic. **Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana**. Curitiba: Voo, 2017.

LENIN, Vladimir Ilitch. **A revolução proletária e o renegado Kautsky**. São Paulo: Editora Alfa-Ômega, 1977.

LEWIN, Kurt. Psychology and the Process of Group Living. **The Journal of Social Psychology**, v. 17, n.1, p. 113-131, 1943. DOI: 10.1080/00224545.1943.9712269. Disponível em; <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00224545.1943.9712269>. Acesso em: 06 ago. 2024

LÖWY, Michel. **Ideologias e ciência social: elementos para uma análise marxista**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1985.

MACARENCO, Isabel. **Gestão com pessoas – Gestão, comunicação e pessoas: comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados humanos**. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

MACHADO, Roberto. Introdução: por uma genealogia do poder. *In*: FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**, p. VII-XXIII. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

MAGUIRE, Heather. Psychological contracts: are they still relevant? **Career Development International Journal**, v. 7, n. 3, p. 167-180, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1108/13620430210414856>. Disponível em: <https://research.usq.edu.au/item/9y8y3/psychological-contracts-are-they-still-relevant>. Acesso em: 06 ago. 2024

MARCHIORI, Marlene R. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional. Vol. 2**. Linguagem, gestão e perspectivas, p. 293-320. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

MARÍN, Antonio Lucas. **La comunicación em la empresa y en las organizaciones**. Barcelona: Bosch, 1997.

MARCOS, Fabrício Luiz Fernandes. **Antipolítica e democracia no pós-2008: um estudo sobre os mecanismos de despolitização da esfera pública no Brasil atual**. Dissertação (Mestrado em Ciência Política). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa. Lisboa, 2018.

MARQUES, Angela Cristina Salgueiro; MAFRA, Rennan Lanna Martins. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. **Organicom**. São Paulo, v. 10, n. 19, p. 72-84, 2013. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2013.139193>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139193>. Acesso em; 06 ago. 2024

MARQUES, Angela Cristina Salgueiro; MAFRA, Rennan Lanna Martins. A comunicação interna em contextos organizacionais e a criação de cenas de dissenso. **Comunicação Pública**, v. 13, n. 25, p. 1-17, 2018. DOI: 10.4000/cp.2940. Disponível em: <https://journals.openedition.org/cp/2940>. Acesso em: 4 out. 2022

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã: 1845-1846**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2007.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política - Livro 1: o processo de produção do capital**. São Paulo: Boitempo, 2013.

MASCARO, Alysso Leandro. Política e crise do capitalismo atual: aportes teóricos. **Direito & Práxis Revista**, v. 9, n. 1, p. 46-69, 2018a. DOI: 10.1590/2179-8966/2017/27066. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/revistaceaju/article/view/27066>. Acesso em: 04 ago. 2024

MASCARO, Alysson Leandro. **Crise e golpe**. São Paulo: Boitempo, 2018b.

MCDONALD, Roderick P. **Test theory: a unified treatment**. Mahwah, New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum, 1999.

MCLELLAN, David. **Ideology**. 2 ed. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1995.

MEMMI, Albert. **Retrato do colonizado precedido de retrato do colonizador**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

MENEZES, Igor Gomes; AGUIAR, Carolina Villa Nova; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Comprometimento organizacional: questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. **Psicologia em Revista**, v. 22, n. 3, p. 768-789, 2016. DOI: 10.5752/P.1678-9523.2016V22N3P768. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1677-11682016000300014&script=sci\\_abstract](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1677-11682016000300014&script=sci_abstract). Acesso em: 05 ago. 2024.

MEREDITH, William. Measurement invariance, factor analysis and factorial invariance. **Psychometrika**, v. 58, n. 4, p. 525-543, 1993. DOI:10.1007/bf02294825. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/spr/psycho/v58y1993i4p525-543.html>. Acesso em: 06 ago. 2024

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991. DOI: Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z>. Acesso em: 06 ago. 2024

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 1994.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORROW, Paula C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. **The Academy of Management Review**, v. 8, n. 3, p. 486-500, 1983. DOI: 10.2307/257837. Disponível em: <https://dr.lib.iastate.edu/entities/publication/287fb795-28cc-49ea-bca5-6c0f40acb43f>. Acesso em: 06 ago. 2024

MOTTA, Fernando C. Prestes. Organizações: vínculo e imagem. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 5-11, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901991000300002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/DVDqrQZJ9x5gdBvcDGR8bNn/>. Acesso em: 06 ago. 2024

MOTYL, Matt; IYER, Ravi; OISHI, Shigehiro; TRAWALTER, Sophie; NOSEK, Brian A. How ideological migration geographically segregates groups. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 51, p. 1-14, 2014. DOI: 10.1016/j.jesp.2013.10.010. Disponível em: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022103113001868?casa\\_token=JDBcsEwnlUQAAAA:ouhNLbWYJDKN-SnPN1F7O1gJspBfyDFNr7C7pgv1o2kplfLYV8aRBKeCd9ZFmzcS8BuB eVQj7A](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022103113001868?casa_token=JDBcsEwnlUQAAAA:ouhNLbWYJDKN-SnPN1F7O1gJspBfyDFNr7C7pgv1o2kplfLYV8aRBKeCd9ZFmzcS8BuB eVQj7A). Acesso em: 06 ago. 2024

MOWDAY, Richard T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8 n. 4, p. 387-401, 1998. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00006-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00006-6). Disponível em: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482299000066?casa\\_token=WSUUsgR4SioAAAAA:COyFORf20\\_6w EtXw3BKamfCm39FpagwdDId\\_E188r9Sc85v0BpCMgHVvSqiVOSPPfIVsCeNyA](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482299000066?casa_token=WSUUsgR4SioAAAAA:COyFORf20_6w EtXw3BKamfCm39FpagwdDId_E188r9Sc85v0BpCMgHVvSqiVOSPPfIVsCeNyA). Acesso em: 06 ago. 2024

MOWDAY, Richard T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979. DOI: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0001879179900721>. Acesso em: 06 ago. 2024

MOWDAY, Richard T.; PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MPT instaura três inquéritos contra empresário que disse não contratar ‘esquerdista’. **ICL Notícias**, São Paulo, 11 de jul. de 2024. Disponível em: <https://iclnoticias.com.br/mpt-inquerito-empresario-contras-esquerdista/>. Acesso em: 12 de jul. de 2024

MUMBY, Dennis K. A comunicação organizacional em uma perspectiva crítica. **Organicom**, v. 6, n. 10-11, 2009, p. 191-207. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139023. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/139023>. Acesso em: 06 ago. 2024

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação nas organizações. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Ed.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**, p. 19-39. São Paulo: Difusão, 2010.

MUMBY, Dennis K. **Reframing difference in Organizational Communication studies: research, pedagogy, practice**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.

MUMBY, Dennis K. **Organizational Communication: a critical approach**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.

MUMBY, Dennis K. Organizing beyond organization: branding, discourse, and communicative capitalism. **Organization**, v. 23, n. 6, p. 1-24, 2016. DOI: 10.1177/1350508416631164. Disponível em: [https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1350508416631164?casa\\_token=xXrR27uXN8AAAAA%3AnRTrOb9V523vPhCXvc1-OfEwYnrEbQBnV-6DwKOCsBnfY9KVgsZEr1QinBTx4DicLJK1yqciOOrY](https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1350508416631164?casa_token=xXrR27uXN8AAAAA%3AnRTrOb9V523vPhCXvc1-OfEwYnrEbQBnV-6DwKOCsBnfY9KVgsZEr1QinBTx4DicLJK1yqciOOrY). Acesso em: 06 ago. 2024

MUMBY, Dennis K.; THOMAS, Robyn; MARTÍ, Ignasi; SEIDL, David. Resistance Redux. **Organization Studies**, v. 38, n. 9, p. 1157–1183, 2017. DOI:10.1177/0170840617717554. Disponível em: [https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0170840617717554?casa\\_token=Q61jLvUN3V4AAAAA%3AzEhtM0oxalDhIO9i2E3XS8gxTTLDTd\\_IRvuYc8c0ZP31PRUZwqN0XHEHj9kCic4VEU5xQnmgkbB0](https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0170840617717554?casa_token=Q61jLvUN3V4AAAAA%3AzEhtM0oxalDhIO9i2E3XS8gxTTLDTd_IRvuYc8c0ZP31PRUZwqN0XHEHj9kCic4VEU5xQnmgkbB0). Acesso em: 06 ago. 2024

MUMBY, Dennis K. Novas tendências e discussões da perspectiva crítica da comunicação organizacional. **Dispositiva**, v. 13, n. 22, p. 355-367, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5752/P.2237-9967.2023v12n22p355-367>. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/index.php/dispositiva/article/view/31259>. Acesso em: 06 ago. 2024

MUMBY, Dennis K.; PLOTNIKOF, Mie. Organizing power and resistance. *In*: MCDONALD, Jamie; MITRA, Rahul. **Movements in organizational communication research: current issues and future directions**, p. 35-55. New York: Routledge, 2019

MUMBY, Dennis K.; KUHN, Timothy R. **Organizational Communication: a critical introduction**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.

NAPIER, Jaime L.; JOST, John T. Why are conservatives happier than liberals? **Psychological Science**, v. 19, n. 6, 2008, p. 565–572. DOI:10.1111/j.1467-9280.2008.02124.x. Disponível em: [https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1111/j.1467-9280.2008.02124.x?casa\\_token=IdP64XXZ7jcA](https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1111/j.1467-9280.2008.02124.x?casa_token=IdP64XXZ7jcA)

AAAA%3AachN\_3VRPRD0QuuwZ5uW24PMITJOvcvAsslzzFzHqtNb28diQ2j\_g8QfnwYPESa0fz4vqd9ykJ0f. Acesso em: 06 ago. 2024

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**, p. 61-75. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

NEIVA, Pedro; ROCHA, Emerson. Conservadorismo entre os jovens universitários brasileiros. *In*: **Encontro Anual da ANPOCS** - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, n. 45, 2021 [Online]. Disponível em: <https://www.anpocs2021.sinteseeventos.com.br/arquivo/downloadpublic?q=YToyOntzOjY6InBhcmFtcyI7czoNToiYToxOntzOjEwOiJRRF9BUiFVSZPIjtzOjQ6IjU3NjUiO30iO3M6MT0iaCI7czozMjoiN2NhZmZjMzZmODQxNWQ2NjAyNGIwN2RjNWJkMzIwZGMiO30%3D>. Acesso em: 7 mai. 2023

NOUROUDINE, Abdallah. A linguagem: dispositivo revelador da complexidade do trabalho. *In*: SOUZE-E-SILVA, M. Cecília Pérez; FAÏTA, Daniel. (Orgs.). **Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França**, p. 17-30. São Paulo: Cortez, 2002.

NUNES, Rodrigo. **Do transe à vertigem**: ensaios sobre bolsonarismo e um mundo em transição. São Paulo: Ubu, 2022

OAKESHOTT, Michael. On Being Conservative. *In*: OAKESHOTT, Michael. **Rationalism in Politics and other essays**, p. 168-196. London: Methuen & Co. Ltd., 1962

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade. *In*: ESTRELLA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo Ferreira (Orgs.). **Desafios da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas**, p. 13-28. Curitiba: Champagnat, 2009.

ORTEGA, Rodrigo. Eleição abala grupos de amigos e famílias no WhatsApp; veja histórias e dicas para lidar com discórdias. **G1**, 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/eleicoes/2018/noticia/2018/10/04/eleicao-abala-grupos-de-amigos-e-familias-no-whatsapp-veja-historias-e-dicas-para-lidar-com-discordias.ghtml>. Acesso em: 7 mai. 2023

ORTELLADO, Pablo; RIBEIRO, Marcio Moretto; ZEINE, Leonardo. Existe polarização política no Brasil? Análise das evidências em duas séries de pesquisas de opinião. **Opinião Pública**, v.28, n. 1, p. 62-91, 2022. DOI: <http://doi.org/10.1590/1807-0191202228162>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/op/a/xLJ4grqd96n3VmVx3XsGv5D/?lang=pt>. Acesso em: 06 ago. 2024

OSIGWEH, Chimezie A. B. Concept fallibility in organizational science. **The Academy of Management Review**, v. 14 n. 4, p. 579–594, 1989. DOI: <http://doi.org/10.2307/258560>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1989.4308390>. Acesso em: 06 ago. 2024

PÊCHEUX, Michel. **Semântica e discurso**: uma crítica à afirmação do óbvio. 3. ed. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 1997.

PEREIRA, Antonio Kevan Brandão. As bases do conservadorismo político moderno – relendo a obra de Edmund Burke. *In*: **Encontro Anual da ANPOCS** – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, n. 45, 2021 [Online]. Disponível em: <https://www.anpocs2021.sinteseeventos.com.br/arquivo/downloadpublic?q=YToyOntzOjY6InBhcmFtcyI7czoNToiYToxOntzOjEwOiJRRF9BUiFVSZPIjtzOjQ6IjU2MDkiO30iO3M6MT0iaCI7czozMjoiM2FhNjcxY2E2NTlmM2NiMzA1YzkzNWNkNzFjNDhOTiO30%3D>. Acesso em: 7 mai. 2023

PERUZZO, Cicilia Maria Krohling. Relações públicas no capitalismo cognitivo. **Organicom**. São Paulo, v. 8, n. 15, p. 14-29, 2011. DOI: <http://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2011.139103>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139103>. Acesso em: 06 ago. 2024

PERUZZO, Cicilia Maria Krohling. **Relações públicas no modo de produção capitalista**. 5. ed. São Paulo: Summus, 2016.

PITOMBO, João Pedro. Empresária sugere que agro 'demita sem dó' funcionários que votam em Lula. **Folha de São Paulo**, 2022. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2022/09/empresaria-sugere-que-agro-demita-sem-do-funcionarios-que-votam-em-lula.shtml>. Acesso em: 7 mai. 2023

PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M.; MOWDAY, Richard T.; BOULIAN, Paul V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 5, p. 603–609, 1974. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0037335>. Disponível em: [https://psycnet.apa.org/record/1975-06351-001?casa\\_token=OOo\\_f3YkESsAAAAA:pJgRhnZ\\_w01xpwC9sfXiidt9mQbnOUNMH0Aqha9yYC1tXarcxFCbc6Lj7D1QA84WB0HhO5m6rEn9PtsbUvjYeo](https://psycnet.apa.org/record/1975-06351-001?casa_token=OOo_f3YkESsAAAAA:pJgRhnZ_w01xpwC9sfXiidt9mQbnOUNMH0Aqha9yYC1tXarcxFCbc6Lj7D1QA84WB0HhO5m6rEn9PtsbUvjYeo). Acesso em: 06 ago. 2024

PROVEDEL, Cynthia Sganzerla. Perspectiva teórica da comunicação compreensiva: um novo olhar interpretativo para a comunicação interna. **Organicom**. São Paulo, v. 10, n. 19, p. 134-145, 2013. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2013.139198>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139198>. Acesso em: 06 ago. 2024

R DEVELOPMENT CORE TEAM. **R: a language and environment for statistical computing**. Viena, Áustria, 2008. ISBN: 3-900051-07-0. Disponível em: <https://www.R-project.org>. Acesso em: 10 mai. 2024

REBECHI, Claudia Nociolini; FÍGARO, Roseli. A comunicação no mundo do trabalho e a comunicação da organização: duas dimensões distintas. **Animus**, v. 12, n. 24, n.p. , 2013 DOI: <https://doi.org/10.5902/2175497710811>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/index.php/animus/article/view/10811>. Acesso em: 06 ago. 2024

REED, Americus. Social identity as a useful perspective for self-concept–Based consumer research. **Psychology & Marketing**, v. 19, n. 3, p. 235–266, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1002/mar.10011>. Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/mar.10011?casa\\_token=Or4eGkG7U44AAAAA%3A2Hlc6DoklH6rlvYvDAJ-ii0eS9fgQHJfnRxRR\\_wTziZG2XFqPW6RpXCIAbBdq770Ytk3EnQC\\_uvM](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/mar.10011?casa_token=Or4eGkG7U44AAAAA%3A2Hlc6DoklH6rlvYvDAJ-ii0eS9fgQHJfnRxRR_wTziZG2XFqPW6RpXCIAbBdq770Ytk3EnQC_uvM) IC0. Acesso em: 06 ago. 2024

RESENDE, Marcos Paulo Dias Leite; FARIA, Cláudia Feres. Despublicização e resistência contra o “Escola sem Partido” na Câmara dos Deputados. **Revista Brasileira de Ciência Política**, s/v, n. 42, p. 1-40, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-3352.2023.42.269426>. Disponível em: Acesso em: 06 ago. 2024

ROBINSON, Sandra L.; MORRISON, Elisabeth Wolfe. The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, n. 5, p. 525–546, 2000. DOI: [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T). Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5%3C525::AID-JOB40%3E3.0.CO;2-T](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1099-1379(200008)21:5%3C525::AID-JOB40%3E3.0.CO;2-T). Acesso em: 06 ago. 2024

RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Entrincheiramento organizacional. *In*: PUENTE-PALACIOS, Katia; PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves (Orgs.).

**Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho:** um olhar a partir da psicologia, p. 107-120. Porto Alegre: Artmed, 2015.

RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/22214>. Acesso em: 06 ago. 2024

RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Entrincheiramento organizacional: construção e validação da medida. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 25, n. 4, p. 688-700, 2012.

RODRIGUES, Ellen C. Sociedade do cansaço e o sujeito do desempenho. **Signos do Consumo**, v. 14, n. 2, p.1-3, 2022. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1984-5057.v14i2e196226>. Disponível em: Acesso em: 06 ago. 2024

ROTH, Philip; GOLDBERG, Caren B.; TATCHER, Jason B. The role of political affiliation in employment decisions: a model and research agenda. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 9, p. 1286-1304, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000232>. Disponível em: Acesso em: 06 ago. 2024

ROUANET, Sergio Paulo. **As razões do iluminismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.

SALANCIK, Gerald R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. *In*: STAW, Barry M.; SALANCIK, Gerald R. **New directions in organizational behavior**, p. 1-54. Chicago: St. Clair Press, 1977.

SAMUELS, David; MELLO, Fernando; ZUCCO, Cesar. Polarization and perceptions of status gain and loss: lessons from Brazil. **SRRN**, 15 de fevereiro de 2024. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=4727821> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4727821>. Acesso em: 21 mai. 2024.

SANTOS, Larissa Conceição dos. **Comunicação das organizações:** estratégias de legitimação através das narrativas histórico-organizacionais. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo e École Doctorale V - Concepts et Langages da Université Paris-Sorbonne. São Paulo/Paris, 2016.

SANTOS, Larissa Conceição dos. **Abordagem narrativa da comunicação organizacional:** história e narrativa em foco nas organizações. Aveiro, Portugal: Ria Editorial, 2022.

SCHNEIDER, Marco. Ética e epistemologia: alerta contra a “neutralidade axiológica” na pesquisa em comunicação contemporânea. **Matrizes**, v. 7, n. 2, p. 221-234, 2013. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v7i2p221-234>. Disponível em: <https://revistas.usp.br/matrizes/article/view/69415>. Acesso em: 06 ago. 2024

SCHWARTZ, Yves. Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. *In*: ALVAREZ, Denise; BRITO, Jussara; FIGUEIREDO, Marcelo; ATHAYDE, Milton (Orgs.). **Labirintos do trabalho:** interrogações e olhares sobre o trabalho vivo, p. 23-33. Rio de Janeiro: DP&A, 2004a.

SCHWARTZ, Yves. Circulações, dramáticas, eficácias da atividade industriosa. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 2, n. 1, p. 33-55, 2004b. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1981-77462004000100004>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/YpjWbCXw8WbWmNMcNyhWPPg/?lang=pt>. Acesso em: 06 ago.

SEGNINI, Liliana Rolfesen Petrilli. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**, p. 89-112. São Paulo: Atlas, 1989.

SELIGMANN-SILVA, Edith. **Desgaste mental no trabalho dominado**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1994.

SENNETT, Richard. Street and office: two sources of identity. *In*: GIDDENS, Anthony; HUTTON, Will (Eds.). **Global capitalism**, p. 175-190. New York: The new press, 2000.

SENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SHRM. Policies on politics in the workplace. **Society for Human Resource Management**, 2016. Disponível em: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/SHRM-Policies-Politics-Workplace.pdf>. Acesso em: 7 mai. 2023

SILVA, Eliana Edington da Costa; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Consentimento organizacional. *In*: PUENTE-PALACIOS, Katia; PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves (Orgs.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**, p. 92-106. Porto Alegre: Artmed, 2015.

SILVA, Eliana Edington da Costa; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. A escala de consentimento organizacional: construção e evidências de sua validade. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 10, n. 1, p. 7-22, 2010. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572010000100002&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572010000100002&script=sci_abstract&tlng=es). Acesso em: 06 ago. 2024

SILVA, Juremir Machado da. O paradoxo da ideologia. **Matrizes**, v. 15, n. 1, p. 45-56, 2021. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v15i1p45-56>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/180203>. Acesso em: 06 ago. 2024

SILVA, Mariângela Benine Ramos; SIMÕES, Bruna Gabriela; SCIENA, Ana Carolina. Imagem e símbolo: momentos ritualizados e a estabilização da comunicação nas organizações. **Revista NIC**, Londrina, v. 3, n. 2, s/p, 2011.

SILVA, Wainer Antonio; MORAES, Renato Almeida de. Direita e esquerda no pensamento de Norberto Bobbio. **Agenda Política: Revista de discentes de Ciência Política da Universidade Federal de São Carlos**, v. 7, n. 1, p. 168-192, 2019. DOI: <https://doi.org/10.31990/agenda.2019.1.7>. Disponível em: <https://www.agendapolitica.ufscar.br/index.php/agendapolitica/article/view/239>. Acesso em: 01 ago. 2024

SINGER, André; FANTON, Hugo. Pandemia e “*great reset*” capitalista: uma janela no interregno? *In*: SINGER, André; ARAUJO, Cicero; RUGITSKY, Fernando (Orgs.). **O Brasil no inferno global: capitalismo e democracia fora dos trilhos**, p. 119-149. São Paulo: FFLCH/USP, 2022.

SOLINGER, Omar N.; VAN OLFEEN, Woody; ROE, Robert A. Beyond the three-component model of organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 1, p. 70-83, 2008. DOI: 10.1037/0021-9010.93.1.70. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2008-00266-005>. Acesso em: 06 ago. 2024

SPURK, Daniel; HIRSCHI, Andreas; WANG, Mo; VALERO, Domingo; KAUFFELD, Simone. Latent profile analysis: a review and “how to” guide of its application within vocational behavior research. **Journal of Vocational Behavior**, v. 120, p. 103445, 2020. DOI: 10.1016/j.jvb.2020.103445. Disponível em: Acesso em: 06 ago. 2024

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

STEPHENS, Keri K.; SCOTT, Craig R.; CARLSON, Nancy H. Challenges faced by qualitative researchers in negotiating access to organizational communication settings. *In*: BRUMMANS, Boris H. J. M.; TAYLOR, Bryan C.; SINUVEN, Anu (Eds.). **The Sage handbook of qualitative research in organizational communication**, p. 279-296. London: Sage, 2024.

SUMMA, Ricardo. Uma avaliação crítica das estimativas da Curva de Phillips no Brasil. **Pesquisa & Debate**, v. 22, n. 2, p. 157-183, 2011. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/rpe/article/view/11739>. Acesso em: 06 ago. 2024

SWIGART, Kristen L.; ANANTHARAMAN, Anuradha; WILLIAMSON, Jason A.; GRANDEY, Alicia A. Working while liberal/conservative: a review of political ideology in organizations. **Journal of Management**, v. 46, n. 6, p. 1063-1091, 2020. DOI: 10.1177/01492063090419. Disponível em: [https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206320909419?casa\\_token=lHRRjn2WmaYAAA-AA%3ANY5e\\_-0Eu4TaCBVtnTFE3iPNqej8QhZaUuaTk63c3LNxk8ss0D8dS24lNr8DQJtb0Y5Hcvgdk\\_vW](https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206320909419?casa_token=lHRRjn2WmaYAAA-AA%3ANY5e_-0Eu4TaCBVtnTFE3iPNqej8QhZaUuaTk63c3LNxk8ss0D8dS24lNr8DQJtb0Y5Hcvgdk_vW). Acesso em: 06 ago. 2024

TABACHNICK, Barbara G.; FIDELL, Linda S. **Experimental designs using ANOVA**. Belmont, CA, USA: Brooks/Cole, 2020.

TAKEUCHI, Tomokazu; TAKEUCHI, Norihiko; JUNG, Yuhee. Toward a process model of newcomer socialization: integrating pre- and post-entry factors for newcomer adjustment. **Human Resource Development Quarterly**, v. 32, n. 3, p. 391-418, 2021. DOI: 10.1002/hrdq.21420. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/hrdq.21420>. Acesso em: 06 ago. 2024

TETLOCK, Philip E. Cognitive biases and organizational correctives: do both disease and cure depend on the politics of the beholder? **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 2, p. 293-326, 2000. DOI: 10.2307/2667073. Disponível em: [https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/2667073?casa\\_token=cqKICefhlSEAAAAA:UgYVyzzzjamuhV\\_dKpHd9byOpbaF4cKfAZaYPNHlgj9FRoos7jH1fmXOuN4tNxGVvtItGTQwTncna](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/2667073?casa_token=cqKICefhlSEAAAAA:UgYVyzzzjamuhV_dKpHd9byOpbaF4cKfAZaYPNHlgj9FRoos7jH1fmXOuN4tNxGVvtItGTQwTncna). Acesso em: 06 ago. 2024

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 2011.

TRIGUEIRO, Gabriel Romero Lyra. Conservadorismo: perspectivas conceituais. **Revista Estudos Políticos**, v. 6, n. 11, p. 86-107, 2015. DOI: <https://doi.org/10.22409/rep.v6i11.39782>. Disponível em: [https://periodicos.uff.br/revista\\_estudos\\_politicos/article/view/39782](https://periodicos.uff.br/revista_estudos_politicos/article/view/39782). Acesso em: 04 ago. 2024

TRINDADE, Hiago. Crise do capital, exército industrial de reserva e precariado no Brasil contemporâneo. **Serviço Social & Sociedade**, n. 129, p. 225-244, 2017. DOI: 10.1590/0101-6628.106. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ssoc/a/3TSwtXZPh6frCZF7QBNTLbP/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 06 ago. 2024

TURNER, Victor W. **O processo ritual**: estrutura e anti-estrutura. Petrópolis, Vozes, 1974.

TURRA, Bruno Molina. **O discurso acadêmico e a formação do professor de língua estrangeira**: questões sobre o ensino, o sujeito e o impossível. Dissertação (Mestrado em Letras). Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011.

VALENCIA, Olver Quijano. **Eufemismos**: cinismo y sugestión em la actual ampliación del campo de batalla. Popayán, Colombia: Editorial Universidad del Cauca, 2011.

VAN MAANEN, John. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. *In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**, p. 45-62. São Paulo: Atlas, 1989.*

VAN ROSSENBERG, Yvonne Gerarda Theodora; KLEIN, Howard J.; ASPLUND, Kajsa; BENTEIN, Kathleen; BREITSOHL, Heiko; COHEN, Aaron; CROSS, David; RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar; DUFLOT, Veronique; KILROY, Steven; ALI, Nima; RAPTI, Andriana; RUHLE, Sascha; SOLINGER, Omar; SWART, Juani; YALABIK, Zeynep Y. The future of workplace commitment: key questions and directions. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 27, n. 2, p. 153-167, 2018. DOI: 10.1080/1359432X.2018.1443914. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2018-13899-001>. Acesso em: 06 ago. 2024

VIDEIRA, Denise Pragana; SALMÁZIO, Flávia Caroline Augusto. Escala de comunicação organizacional interna: guia para avaliar a influência da comunicação sobre o comportamento organizacional. **Organicom**, São Paulo, v. 20, n. 42, p. 70-85, 2023. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.210348>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/210348>. Acesso em: 06 ago. 2024

VIDEIRA, Denise Pragana. **Comunicação e vínculos organizacionais**: estudo sobre a influência dos processos de comunicação interna no comprometimento de trabalhadores em organizações no Brasil. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2022.

VIDEIRA, Denise Pragana. Comprometimento organizacional na comunicação organizacional e relações públicas: uso do conceito em publicações científicas. **Organicom**, São Paulo, v. 18, n. 37, p. 113-125, 2021. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2021.188526>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/188526>. Acesso em: 06 ago. 2024

VINUTO, Juliana. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014. DOI: <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>. Disponível em: Acesso em: 06 ago. 2024

VOORHEES, Clay M.; BRADY, Michael K.; CALANTONE, Roger; RAMIREZ, Edward. Discriminant validity testing in marketing: an analysis, causes for concern, and proposed remedies. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 1, p. 119–134, 2016. DOI: 10.1007/s11747-015-0455-4. Disponível em: Acesso em: 06 ago. 2024

ZIEGLER, Matthias. “F\*\*\* you, I won’t do what you told me!”: response biases as threats do psychological assessment. **European Journal of Psychological Assessment**, v. 31, n. 3, p. 153-158, 2015. DOI: 10.1027/1015-5759/a000292. Disponível em: Acesso em: 06 ago. 2024

ZIZEK, Slavoj (Org.). **Um mapa da ideologia**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.