

**TATIANE RODRIGUES CARVALHO DE OLIVEIRA & TERESA RUÃO**

tatiane.rco@gmail.com; truaou@ics.uminho.pt

**Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Instituto de  
Ciências Sociais, Universidade do Minho, Braga, Portugal**

## **A (RE)ORGANIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA A PARTIR DE PROCESSOS PARTICIPATIVOS**

### **RESUMO**

A pandemia COVID-19 trouxe muitas mudanças em nossas vidas e também nas organizações. A partir do regime de trabalho remoto, com o confinamento, embaralhamos definitivamente o público e o privado em nossas casas, as escolhas passaram a não estar somente em benefício de alguns, mas a nível de toda a sociedade, e tivemos que lidar com informações globalmente dispersas entre os múltiplos atores. Nesse cenário, que foi interconectado por dispositivos tecnológicos, as relações participativas nas organizações mostraram-se essenciais. Neste estudo, fazemos uma revisão histórica e conceitual da comunicação interna e problematizamo-la nas organizações contemporâneas, a partir da premissa de que qualquer processo comunicacional necessita de equilíbrio pela participação. Entendendo a participação como uma efetiva redistribuição de poder, propomos uma (re)organização da comunicação interna que permita a construção de espaços sociais, interativos, de partilha, de responsabilidades, de planeamentos e tomada de decisões. Assim, a comunicação interna é percebida no estudo como uma construção simbólica de significados, envolvendo todos os colaboradores, em todos os níveis, por meio da criação de um ambiente de trabalho como um espaço social, integrativo. Ressalta-se ainda que é preciso que profissionais de comunicação reconheçam sua capacidade e responsabilidade de funcionar como agentes de mudança nos locais de trabalho, observem as estruturas e experiências proporcionadas pelas novas tecnologias de comunicação e ajudem a criar um ambiente organizacional que proporcione a participação dos colaboradores de forma ativa.

## PALAVRAS-CHAVE

comunicação interna; organizações; participação; COVID-19; espaços sociais

---

## INTRODUÇÃO

A comunicação interna tem como função manter o processo de interação no ambiente interno da organização. Por isso, envolve o estudo das teorias da comunicação, dos canais formais e informais, da estrutura organizacional, da cultura entre os seus membros. Embora as interações diárias sejam uma parte da comunicação interna, as organizações também precisam comunicar suas metas, objetivos e prioridades. O processo comunicativo ajuda-nos a encontrar um propósito comum dentro das organizações, para trabalharmos juntos. Geralmente, a comunicação interna abrange a comunicação administrativa (memorandos, cartas, instruções), a comunicação corporativa (aquela que utiliza os canais formais da organização) e a comunicação interpessoal (face a face, entre colaboradores, entre a gestão/colaboradores).

A importância dos estudos da comunicação interna é um fenómeno ainda recente, ganhando força apenas nos anos 1980 e 1990, e a sua compreensão na atualidade aponta para uma área autónoma ligada às profissões de relações públicas, gestão do conhecimento, marketing ou recursos humanos. No âmbito científico, grande parte das pesquisas são provenientes dos estudos da comunicação organizacional. Entretanto, na prática, a comunicação interna ainda é confundida com a comunicação por canais formais (Welch & Jackson, 2007), e enfatiza habilidades como produção de informações, anúncios e boletins internos, redação e publicação de conteúdos na rede e nas plataformas. Ainda hoje, predominantemente, os profissionais de comunicação e as organizações dão mais importância à comunicação unidirecional, representando esta apenas uma posição de gerenciamento, falhando em dar voz aos colaboradores (Yaxley et al., 2020). A comunicação interna, desta maneira, acaba por ter como característica essencial, em muitas organizações, ser mera produtora e reprodutora de discursos da gestão, desconsiderando a comunicação bidirecional, participativa.

Se essa comunicação já era fundamental dentro das organizações, com a pandemia de COVID-19, que se alastrou pelo mundo, podemos observar isso ainda com mais clareza. Abordar as questões da prevenção da saúde — como os efeitos do isolamento nas relações familiares, as medidas de trabalho remoto mais adequadas, os níveis de impacto da empresa

na natureza para evitar a propagação do vírus —, passaram a ser assuntos extremamente relevantes na vida atual das organizações. O público misturou-se ainda mais ao privado a partir do momento em que começamos a realizar os trabalhos em nossas próprias casas, quebrando antigas barreiras hierárquicas de comunicação que existiam dentro das companhias. As escolhas e decisões passaram a não estar mais a cargo de uns e para benefícios de alguns, mas a nível de todos.

Nesse cenário complexo e interconectado, as relações participativas nas organizações mostraram-se essenciais. O objetivo neste estudo é, pois, produzir uma revisão histórica do conceito de comunicação interna e problematizá-lo no contexto das vivências das organizações contemporâneas, pensando a partir da premissa de que qualquer processo comunicacional necessita de um equilíbrio pela participação. E isso inclui, não somente uma reflexão sobre o equilíbrio das relações em que os colaboradores podem interagir nos processos, mas implica também na construção de espaços que permitam a partilha de responsabilidades, de planejamentos e tomada de decisões. Essa é uma maneira de organizar os espaços de trabalho de forma a que sejam sociais, concentrados no diálogo. Observamos que os espaços sociais possuem tensões, mas também negociações e são transformadores, porque tornam os colaboradores conscientes do que decidem, de suas responsabilidades e também mais ativos.

## CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Muito pouco é documentado sobre a história da comunicação interna. Um relato recente vem de uma perspectiva do Reino Unido, de Ruck e Yaxley (2015), e baseia-se em fontes arquivísticas, acadêmicas e práticas para rastrear o desenvolvimento. De acordo com os autores, a comunicação interna formal surge na sociedade moderna industrializada do final do século XIX e início do XX para atender a necessidade de contato pessoal entre a gestão e seus colaboradores. As raízes dessa comunicação encontram-se nas publicações escritas (em inglês *house organs*) que atuavam refletindo os interesses da administração e não dos membros internos, numa abordagem paternalista, sendo desenvolvidas simultaneamente em países como Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, Índia e Canadá. Algumas destas primeiras publicações tinham um alcance global e serviam para melhorar a comunicação em diferentes locais de trabalho (revisão completa em Ruck & Yaxley, 2015).

O interesse nestas produções refletia o reconhecimento da importância das relações com os colaboradores, estimuladas pelas teorias das

organizações nos Estados Unidos, como os estudos de Hawthorne nos anos 1920/1930. Foi então que começaram a aparecer os primeiros departamentos de comunicação que valorizavam as revistas para os colaboradores como formato eficiente de comunicação nos Estados Unidos. Na Grã-Bretanha, o desenvolvimento acontecia de forma mais contida e teve sua crescente popularidade afetada, na década de 1940, por fatores externos como o racionamento de papel, com a Segunda Guerra Mundial. Em 1949, marcou-se então um foco renovado das publicações com a formação da Associação Britânica de Editores e as revistas para colaboradores começaram a ser produzidas por editores. Os exemplares que continham “editores qualificados” eram considerados eficientes pelos departamentos de pessoal, o que acabou por fortalecer a presença de jornalistas nas empresas (Yaxley et al., 2020). Especialistas neste tipo de comunicação ficaram conhecidos à época como “editores industriais” ou “jornalistas de negócios” (Grunig, 1992, p. 533) e essas publicações tinham a intenção de satisfazer os colaboradores com notícias informativas, de forma a representar uma perspectiva mecanicista da comunicação.

Na década de 1970, as publicações escritas internas voltaram-se para o objetivo de convencer os colaboradores da política seguida pela empresa para o alcance dos resultados e lucros (persuasão), ainda sem envolvimento ou participação dos mesmos, reforçando o posicionamento da publicação interna firmemente sob o controle da gestão. Os estudos da comunicação interna ganharam força apenas nos anos 1980 com as novas exigências organizacionais do período. Os anos são marcados pelas novas ideias que destacam as dimensões simbólicas e expressivas das organizações, incluindo estudos sobre a cultura organizacional. Houve ainda mudanças económicas globais, impulsionadas especialmente pelas tecnologias, que fazem com que os processos de comunicação interna se estabeleçam e reforçam a importância das relações humanas nos processos comunicativos. Em 1984, Grunig e Hunt (1984) desenvolvem o modelo de excelência das relações públicas, baseado em uma comunicação simétrica, bidirecional com os colaboradores utilizando-se dos média, mas também da comunicação interpessoal e o diálogo (Ruck & Yaxley, 2015, p. 8; Yaxley et al., 2020).

Nos anos 1990, a comunicação interna avançou nos Estados Unidos e espalhou-se pela Europa, saindo da perspectiva predominantemente de edição industrial para ser vista cada vez mais com uma função estratégica valorizada. Fatores como a globalização, desregulamentação e crises económicas trouxeram um cenário de reestruturações permanentes,

terceirizações, fusões e aquisições, redução de tamanho das empresas, *downsizing*<sup>1</sup>. Isso resultou numa redução da confiança dos colaboradores nas instituições e a comunicação interna emergiu como uma função crítica para as organizações reestabelecerem o conhecimento sobre as suas unidades, reconstruir relacionamentos interpessoais, diminuir incertezas e minimizar a resistência às mudanças, melhorando a percepção para os seus colaboradores. É neste período que são criados no Reino Unido vários departamentos da área nas organizações (Ruck & Yaxley, 2015; Tourish & Hargie, 2004; Verčič et al., 2012). Embora passos significativos tenham sido dados na década de 1990, uma pesquisa realizada por Wright (1995) mostrou que a prática ainda permaneceu dominada pelas habilidades jornalísticas técnicas como a produção de boletins informativos, em vez de se trabalhar os relacionamentos com os colaboradores. As tecnologias de comunicação que surgiram foram também sendo incorporadas a essa comunicação informativa, tais como a produção de boletins por email, áudios, vídeos, ou mesmo as intranets nas organizações.

Com base em diversos autores, Yaxley et al. (2020) dividem essas primeiras fases da comunicação interna em quatro momentos: paternalismo (no século XIX até início do XX), apresentação (anos 1940), persuasão (1980) e mudança cultural (1990). Já Dover (1959) segmenta o seu desenvolvimento em três períodos: era do entretenimento (antes da Segunda Guerra Mundial), era da informação (anos 1940 com os jornalistas à frente das revistas) e era da interpretação e persuasão (anos 1950). Grunig e Hunt (1984) adicionam mais uma era — a era do entendimento mútuo —, a partir do entendimento de que a comunicação facilitava o diálogo com os colaboradores (Grunig, 1992).

No entanto, na primeira década do século XXI, o surgimento da web 2.0, das plataformas digitais e sociais, provoca mudanças nas formas de comunicação e não tarda para que as organizações introduzam tecnologias semelhantes para a comunicação com seus colaboradores. Apesar da intranet ainda ter um papel importante como repositório oficial de informações, várias plataformas internas foram incorporadas para permitirem que os colaboradores possam participar em mais conversas sobre o trabalho, as funções, as regiões e os níveis hierárquicos (Huang et al., 2013). Como resultado, a comunicação ganhou uma função ainda mais estratégica como área-chave dentro das complexas organizações (Yaxley et al., 2020). Welch (2020) resume os objetivos da comunicação interna nos últimos tempos:

---

<sup>1</sup> Termo utilizado para se referir a uma “redução intencional no número de pessoas de uma organização” (Tourish & Hargie, 2004, p. 18). É realizado por meio de um conjunto de ações como congelamento de contratações, demissões, entre outras.

nos anos 1990, suportar processos de reengenharia e organização de mudança cultural; anos 2000, contribuir para o engajamento e para a participação; e a partir de 2010, após a crise e recessão global, alcançar maior transparência e reconstruir a confiança (Figura 1).



**Figura 1** *Objetivos da comunicação interna*

Fonte. Adaptado de Yaxley et al. (2020) e Welch (2020)

O reconhecimento da importância da área resultou em uma série de iniciativas destinadas a entender e analisar o campo como um domínio independente. Em 2000, a Universidade de Kingston, em Londres, lançou o primeiro diploma de pós-graduação em gestão da comunicação interna. No ano de 2008, o Chartered Institute of Public Relations ([www.cipr.co.uk](http://www.cipr.co.uk)) lançou um certificado de especialista em comunicação interna e, em 2009 criou a classificação de especialista com grau académico equivalente ao nível de mestrado (Ruck & Yaxley, 2015). Em 2010, é divulgado o primeiro livro didático dedicado à área, *Exploring Internal Communication* (Explorando a Comunicação Interna), com o objetivo de apoiar publicações do Chartered Institute of Public Relations. Também em 2010, os profissionais da área criaram no Reino Unido o Instituto de Comunicação Interna (<https://www.ioic.org.uk>) como uma entidade separada da Chartered Institute of Public Relations. Na Europa continental, o Instituto de Comunicação Interna também liderou uma transformação da Federação das Associações Europeias de Comunicadores de Negócios (<http://www.feiea.com>), uma associação de comunicadores internos (Verčič et al., 2012).

Apesar dessas iniciativas recentes e do crescimento da educação e treinamento, ainda há pouca atenção acadêmica à comunicação interna, resultando em um vácuo na orientação sobre conhecimentos específicos necessários para a prática. Há também alguns profissionais que encontram barreiras para cumprir o papel estratégico e outros que não têm confiança para cumpri-lo. Wright (1995) ressalta a importância de os profissionais fazerem parte da coalizão, onde as decisões são tomadas, e para isso é preciso que estejam em funções-chave como a de gestores de comunicação interna sênior ou executivos, com papel ativo na tomada de decisões junto à alta administração. O autor também recomenda que estes profissionais reconheçam sua capacidade e responsabilidade de funcionar como agentes de mudança nos locais de trabalho. Quando isso não ocorre e a função da comunicação interna não é vista como estratégica e alinhada à missão e às decisões organizacionais, o serviço comunicacional acaba por ser apenas tático, funcionando como um “carteiro corporativo” e resultando em poucos níveis de engajamento por parte dos colaboradores (Yaxley et al., 2020).

Não existem orientações claras sobre quais devem ser as competências a ser desenvolvidas por um profissional de comunicação interna, mas há alguns estudos, como o apontado por Yaxley et al. (2020), que enfatizam alguns pontos como os fatores comportamentais: (a) conduzir pesquisas e analisar dados para desenvolver planos estratégicos; (b) orientar a resolução de problemas e conflitos; (c) construir relacionamento com os *stakeholders*<sup>2</sup>; (d) escrever e comunicar nas diversas plataformas e tecnologias; e (e) apoiar o propósito organizacional, o engajamento dos colaboradores e a comunicação da mudança (Yaxley et al., 2020). Com base em uma revisão de artigos na revista *Strategic Communication Management* e outras publicações voltadas para a comunicação interna (conferências e fóruns), Likely (2008, p. 15) também registra algumas funções operadas pelo profissional: (a) comunicador (repórter, facilitador, democrata); (b) educador (formador, coach); (c) agente de mudança; (d) consultor de comunicação (com foco em desempenho operacional e processos); e (e) gestor de estratégia organizacional (responsável, líder, diretor, gestor de relacionamento).

Em todas essas funções não há menção sobre a competência de escuta dos colaboradores, algo que é central à ideia de comunicação como uma coconstrução de significados. Em pesquisa realizada com profissionais da área, com representantes da Federação das Associações Europeias

<sup>2</sup> O termo em inglês *stakeholder* se refere à parte interessada, qualquer indivíduo ou grupo que possa ser afetado pelas ações de uma corporação (Argenti & Barnes, 2009, p. 11). Abordaremos o conceito de forma aprofundada ao longo do estudo.

de Comunicadores de Negócios (Verčič et al., 2012), os entrevistados descreveram a comunicação interna como uma função gerencial encarregada da comunicação intraorganizacional e com uma função que integrava elementos de gestão, comunicação, marketing e recursos humanos. Os entrevistados consideraram a área responsável pela disseminação da informação, gerenciamento e produção de mídia, em uma visão mais unidirecional da comunicação.

No contexto de (re)organização contemporânea e de complexidade das práticas com o acentuar dos fenômenos tecnológicos, um desafio colocado aos profissionais de comunicação é de não se servirem apenas como os antigos “jornalistas de negócios” na perspectiva mecanicista da comunicação ou como “carteiros corporativos” para os colaboradores, meros transmissores de informações de gestão, mas de adquirirem papéis ativos no processo de construção e negociação de significados, sendo fundamental que os profissionais se concentrem em desenvolver as relações de interação entre os membros, o diálogo dentro das organizações.

Durante o processo de elaboração desta pesquisa, acompanhamos a pandemia mundial causada pelo novo coronavírus (COVID-19). De um momento para o outro, a sociedade teve que conviver a partir de uma (des) construção de certezas. No final de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde declarou um surto do vírus SARS-CoV-2 como uma emergência de saúde pública internacional. No dia 11 de março, preocupada com os níveis alarmantes de propagação e por sua gravidade, a Organização Mundial da Saúde passou a considerar a COVID-19 como uma pandemia, um surto com distribuição geográfica internacional muito alargada e simultânea (Organización Mundial de la Salud, 2021).

Com a globalização da doença e a gravidade de propagação do vírus, países no mundo todo começam a anunciar medidas de confinamento. Passados mais de 1 ano com este cenário, inúmeros setores da economia se viram obrigados a se reinventarem em um modelo generalizado, tentando encontrar apoio de toda a sociedade civil e do Estado para tentar conter a pandemia e a situação econômica. As organizações tiveram que abandonar o quadro de referência fixo que possuíam para se adaptarem, com informações globalmente dispersas entre os múltiplos atores. Neste curto espaço de tempo, tiveram que lidar com uma reconfiguração estrutural e comunicacional. Houve redução dos espaços físicos, intensificação do trabalho individual e remoto, em que a vida pessoal e a profissional passaram a se fundir.

A situação trouxe a exigência de mais adaptabilidade e intensificação da comunicação por meio das tecnologias, levando as organizações

a terem que entender novos comportamentos comunicacionais, aplicar formatos alternativos para interações com os *stakeholders*, reforçar ou re-visitatar as suas estratégias e sair do modelo unidirecional de comunicação. As escolhas e decisões passaram a não estar mais a cargo de uns e para benefícios de alguns, mas a nível de todos.

## O CONCEITO COMUNICAÇÃO INTERNA

A conceitualização da comunicação interna é frequentemente permeada pela lógica de comunicação entre indivíduos e grupos dentro de uma organização com determinado objetivo para comunicar propósitos, metas, gerir ações, coordenar atividades do dia a dia e projetar a imagem da instituição. De acordo com Welch e Jackson (2007), devido à maior necessidade de discussão sobre a comunicação interna, vários autores têm citado as mesmas passagens, como a de Frank e Brownell, para defini-la em seus trabalhos. Para estes dois teóricos, o termo refere-se à “transação de comunicação entre indivíduos e/ou grupos de variáveis níveis e diferentes áreas de especialização que se destinam a projetar e reprojetar organizações, implementar projetos e coordenar atividades do dia a dia” (Frank & Brownell, 1989, como citados em van Riel, 1995, p. 13).

Pensando em algumas atualizações do conceito, Welch e Jackson (2007) questionam se as definições utilizadas de comunicação interna, como as de Frank e Brownell, são apropriadas para as organizações de hoje. Os autores sugerem que a área está melhor situada dentro do que é denominado “relações públicas estratégicas” ao lado de relações com os média, comunicação ambiental, relações com investidores, comunicações do mercado de trabalho e publicidade corporativa. Desta forma e considerando a natureza da comunicação, propõem uma revisão do termo incluindo a perspectiva das partes interessadas (*stakeholders*), concentrando-se numa abordagem voltada também para os participantes do processo comunicativo e no relacionamento como resultado das interações, considerando a comunicação interna como um elemento estratégico de relações públicas.

Welch e Jackson (2007) identificam os seguintes *stakeholders*: todos os colaboradores da organização; a gestão estratégica (diretores executivos, equipas de gestores seniores); a gestão do dia a dia (supervisores, gestores médios, gestores de linha); as equipas de trabalho (departamentos e divisões); e as equipas de projetos (comunicação interna, grupos de revisão). Os *stakeholders* podem sugerir dimensões da comunicação interna inter-relacionadas: (a) comunicação interna de gerenciamento de linha ocorre em

todos os níveis nas organizações e está relacionada às funções dos colaboradores e o impacto nas suas comunicações pessoais, envolve métodos de discussão e definição de metas, objetivos e relaciona-se às atividades diárias de gerenciamento como acesso aos recursos; (b) comunicação interna em nível de equipa pode envolver gerentes e colaboradores em uma situação de equipa ou uma comunicação colaborador-colaborador (pares) ou uma configuração de grupo e tem como conteúdo as discussões de tarefas da equipa; (c) comunicação interna no nível de projeto gira em torno de questões do projeto e possui como característica a comunicação predominantemente ser bidirecional, em redes e pequenos grupos, os participantes incluem gestores e colaboradores ou colaborador-colaborador (pares) como membros dos projetos, com objetivo de entrega de objetivos específicos; e (d) comunicação corporativa interna concentra a comunicação para toda a empresa e todos os colaboradores, a fim de promover o comprometimento com a organização (Welch & Jackson, 2007, pp. 185–186).

As metas servem para envolver os colaboradores não apenas nas suas funções e tarefas, mas envolvê-los em toda a organização e, por isso, Welch (2020) ressalta a importância do engajamento dos colaboradores. A partir da discussão que fazem sobre a comunicação interna, Welch e Jackson (2007) desenharam a definição: “uma gestão estratégica das interações e relações entre os *stakeholders* de todos os níveis dentro da organização” (p. 190).

Cheney e Christensen (2001) também fazem referência à importância das interações e sugerem três níveis de participação: gerenciamento diário (relações com os funcionários), estratégico (missão) e gerenciamento de projetos (desenvolvimento organizacional). Para os autores, a definição de comunicação interna contempla as “relações com os funcionários, declarações de missão, políticas e desenvolvimento organizacional” (p. 233). Kalla (2005) propõe também um olhar sobre a comunicação interna entendendo que ela se manifesta como um fenômeno multidisciplinar, multinível e estratégico em vez de orientado para habilidades. Assim, sugere que a comunicação interna pode ser definida como “uma integração interna da comunicação, ou seja, toda comunicação formal e informal que ocorre internamente, em todos os níveis da organização” (Kalla, 2005, p. 304). Kalla (2005) utiliza ainda o termo “comunicações internas”, de forma a designar todos os processos de comunicação que ocorrem dentro da organização, dividindo em: empresarial (aborda as habilidades de comunicação de todos os colaboradores), gerencial (concentra-se no desenvolvimento das competências e capacidades de comunicação dos gerentes), corporativa (concentra-se na função formal da comunicação corporativa) e organizacional

(aborda questões mais filosóficas e teoricamente orientadas), compondo as comunicações internas integradas, ou seja, todas as comunicações formais e informais que ocorrem em todos os níveis dentro da organização.

Kreps (1990), em abordagem mais pragmática, define a comunicação interna como um “padrão de mensagens partilhadas entre os membros da organização” (p. 20) e considera os canais comunicacionais, a comunicação formal e informal, os fluxos informacionais, as estruturas, bem como as relações interpessoais. Bovée e Thill (1992) tratam da comunicação interna como troca de informações em canais formais e informais das organizações, de acordo com os fluxos da estrutura e apresentam características de uma comunicação eficaz.

Na mesma linha de pensamento, estudos da teoria da excelência de Grunig e Hunt (1984) identificam o diálogo ou a prática de uma comunicação simétrica bidirecional fundamental para a comunicação interna eficaz. Segundo esta teoria, a visão assimétrica das relações públicas é uma forma da organização conseguir o que quer sem mudar comportamentos, ou obter comprometimentos, em que se disseminam objetivos somente com informações favoráveis à organização, baseando-se em pesquisas que desenvolvem mensagens que persuadem os públicos para fazerem o que a organização quer. A visão assimétrica também é caracterizada por sistemas fechados (quando as informações fluem para fora da organização e não dentro dela), eficiência e controle, elitismo (quando focada nos líderes), conservadorismo (quando a mudança é pouco considerada), tradição (quando estimula a estabilidade) e autoridade central (quando o poder está concentrado nas mãos dos poucos líderes; Grunig & White, 1992, pp. 31–64). Esta escola de pensamento entende que a excelência das relações públicas está na comunicação simétrica bidirecional que, em contraste, tem um modelo que se baseia em pesquisas que sugerem o diálogo para gerenciar conflitos, melhorar entendimentos, e construir relações com os públicos, através de compromisso, escuta, negociação em vez do uso de persuasão, manipulação ou pelo mero cumprimento de ordens.

A comunicação simétrica acaba por ter em conta características como interdependência (organizações não se isolam nos ambientes), sistemas abertos (organização é aberta com sistemas interpenetrantes e com trocas de informações permanentes), equilíbrio móvel (organizações como sistemas que se esforçam para obter equilíbrio, que também têm em consideração ambientes de mudança), equidade, autonomia, inovação, descentralização da gestão (organizações com uma gestão que deve ser coletiva, o que melhora a autonomia, a satisfação dos colaboradores e a inovação), responsabilidade, resolução de conflitos, liberalismo do grupo

de interesse (organizações que promovem a negociação aberta dentre os grupos; Grunig & White, 1992, pp. 31–64). De acordo com Grunig e Hunt (1984), parte da essência da teoria da excelência é a ideia de reciprocidade. As organizações excelentes percebem que podem obter mais do que desejam, dando aos públicos parte do que desejam. A lógica da reciprocidade acaba por quebrar a ideia de que um ator (no caso, a organização) tem mais poder que outros (os públicos). A teoria da excelência prevê, desta forma, que as relações públicas contribuem para a eficácia organizacional quando ajudam a reconciliar as metas organizacionais com expectativas dos seus constituintes estratégicos e a comunicação interna para as organizações excelentes também é vista pelos autores como simétrica.

As abordagens contemporâneas apresentadas refletem o esforço dos estudiosos de enquadrar a comunicação interna não apenas com uma função de transmissão e distribuição de mensagens, mas também com uma visão que percebe a comunicação como constitutiva de significados, considerando a relação entre os diversos participantes das práticas comunicativas. Ocorre que na prática a comunicação interna acaba por ter como característica essencialmente ser, em muitas organizações, mera produtora e reprodutora de discursos da gestão, desconsiderando a comunicação informal, que não é planejada, mas que emerge das relações interpessoais naturalmente dentro das organizações.

De acordo com Verčič et al. (2012), a comunicação interna ainda está na sua infância, no máximo na sua adolescência, tanto como prática, como em domínio. Para os autores, a comunicação interna descreve o sistema de comunicação gerenciado pela organização, onde os colaboradores são considerados públicos internos ou stakeholders. Também neste trabalho todos os colaboradores são entendidos como tendo um papel ativo nas organizações e contribuem para a construção de sentido, e, portanto, para a comunicação interna, independentemente de suas funções ou do nível hierárquico. De acordo com essa proposta, as relações que ocorrem entre esses diversos atores necessitam de reciprocidade e também de um equilíbrio pela participação.

## **A PARTICIPAÇÃO COMO PROCESSO DE EQUILÍBRIO NA COMUNICAÇÃO INTERNA**

A participação como conceito flutua em diferentes níveis e é em parte derivada de conjunturas históricas e políticas. No campo da comunicação, o conceito foi muito significativo nos anos 1960 e 1970 para a promoção dos direitos à comunicação. Mas ganhou mesmo popularidade com o uso da

world wide web, nos anos 1990, e posteriormente, foi potencializado a partir da web 2.0, com o crescente interesse pela interação e, conseqüentemente, pela participação na comunicação (Carpentier et al., 2019).

Segundo Carpentier et al. (2019), o termo tem diferentes significados a partir das tradições teóricas, mas duas abordagens podem ser apresentadas. Por um lado, a abordagem sociológica define “participação” como forma de fazer parte de uma determinada realidade, resultando em uma interação social concreta. Por outro, a abordagem política encara o conceito como uma forma de partilhar poder, baseada na teoria democrática, um sistema que se define na tensão entre a representação (com a delegação de poder) e a participação. Essa última perspectiva política sugere uma distinção entre participação e interação social, em que a participação é colocada como uma forma de tornar as relações de poder equitativas, no contexto de decisões formais e informais. Carpentier et al. (2019) ressaltam que a interação sempre será essencial no equilíbrio de poder, no entanto, não pode ser considerada característica definidora de participação, porque não constitui por si só as condições para que a participação se concretize. Para haver participação requer-se uma efetiva redistribuição de poder. Isso não implica que a interação não seja relevante, muito pelo contrário, a dimensão é vital, mas ela não é definidora exclusiva da participação.

Arnstein (1969) ajuda a desenvolver os limites da participação por meio de uma tipologia de uma escada de participação desenvolvida em torno de três categorias principais: poder, *tokenismo* e não-participação. A categoria de não-participação é composta por dois níveis: a manipulação e a terapia. O objetivo dessas práticas é, aparentemente, “promover a atribuição de poder aos participantes para que estes possam ser ‘educados’ ou ‘convertidos’”, em vez de atribuir responsabilidades de planejamento ou condução (Arnstein, 1969, p. 217). O argumento repete-se na próxima categoria, o *tokenismo*, composto pelos níveis de informação, consulta e conciliação, que apenas permitem que os não-ouvidos tenham voz, não possibilitando condições para que seus pontos de vista sejam atendidos. O trabalho de Arnstein (1969) ensaia aquilo que Carpentier et al. (2019) vêm chamar de “participação negativa ou oculta”, dimensões que estão longe de serem encaradas como participação. Já a categoria de redistribuição de poder é composta pelos níveis de parceria, poder delegado e controle do cidadão, em que as negociações ocorrem junto aos detentores do poder e a redistribuição é de facto concretizada com a partilha de responsabilidades, planejamentos, tomadas de decisão, através de estruturas como conselhos conjuntos, comités, e outros mecanismos para resolver impasses e conflitos (Arnstein, 1969). Carpentier et al. (2019) defendem que a participação consiste “em

um ponto de vista formal ou informal, num processo de tomada de decisão, envolvendo diversos atores, em diversas constelações de poder que procuram equilibrar e corrigir uma redistribuição adequada do poder” (p. 24). Para o nosso estudo, adotaremos esta abordagem que reflexiona a participação efetiva como partilha de responsabilidades, planeamentos e tomadas de decisão, sob a conceção de equilíbrio entre os integrantes.

O envolvimento nas decisões organizacionais deveria ser garantido pelas políticas e condições comerciais das organizações. Se uma decisão afeta o bem-estar pessoal, social e nacional, os *stakeholders* deveriam ter o direito de ser representados nessa decisão. Quando há esse envolvimento, as ações são mais bem valoradas, refletindo um tipo particular de cultura e estilo (Deetz & Brown, 2004). A fim de equilibrar essa participação no processo decisório, o teórico de comunicação organizacional, Stan Deetz (1995, como citado em Eisenberg et al., 2010), propõe um modelo múltiplo com o objetivo de estimular as organizações a se preocuparem com interesses de diferentes grupos e pessoas e a balancearem as demandas do mundo global, respeitando o bem-estar de cidadãos com suas famílias, seus estilos de vida, perfis. O modelo procura dar voz e amplitude de envolvimento no poder decisório pelos colaboradores.

- *Criar um espaço de trabalho em que cada membro pensa e age como dono.* Ocorre quando cada *stakeholder* torna-se responsável pela tomada de decisão e pelos resultados dessa decisão.
- *Reintegrar a gestão do trabalho com o “fazer” o trabalho.* Prevê reintegrar aquele que controla e realiza as decisões no trabalho, a fim de que não “assista” às pessoas, mas que participe.
- *Ampliar e distribuir informação de qualidade.* Sugere que memorandos, cartas, newsletters e outros canais formais de comunicação tragam atenção dos colaboradores em relação aos negócios e aos impactos deles na sociedade e no planeta.
- *Permitir uma estrutura social para crescimento do nível inferior em vez de reforçar o topo.* Se a ideia básica de um espaço democrático participativo valoriza consentimento dos governados na governança dos assuntos quotidianos, tudo deve ser realizado por negociações em andamento entre os vários colaboradores (Deetz, 1995, como citado em Eisenberg et al., 2010, p. 210).

As estratégias utilizadas na proposta desenvolvida por Deetz (1995, como citado em Eisenberg et al., 2010) movimentam as organizações em direção a estruturas e práticas mais democráticas e responsivas, envolvendo

colaboradores, equipas, redes, e reforçam a tentativa de trazer alternativas mais equitativas para as relações de poder na organização. Esta maneira de organizar os espaços de trabalho chega mais próxima a uma ideia de que a comunicação não é parcial, ou baseada em alguns indivíduos ou grupos. Ela deve ser social, construída, negociada em um complexo ambiente e não se reduz ao caráter informacional e unidirecional. Assim, uma visão da comunicação interna pode ser entendida como uma construção simbólica de significados, envolvendo todos os colaboradores, em todos os níveis, por meio da criação de um ambiente de trabalho como um espaço social, integrativo.

De acordo com Deetz e Brown (2004), essa participação geralmente conduz às melhores decisões, indicando que a diversidade pode permitir maior criatividade e que as pessoas podem fazer boas decisões colaborativas, se tiverem chance. As equipas com mais pessoas envolvidas no processo têm a oportunidade de aprender mais sobre a organização, ter percepções mais acuradas, aceder e gerar mais informações, ter mais criatividade, e, com frequência, inovam mais, tornando-se, desta maneira, conscientes e ativos.

O simples facto de participar da decisão faz as pessoas sentirem-se membros da organização, de questões importantes e disponíveis para comunicar sobre essas questões (Deetz & Brown, 2004; Eisenberg et al., 2010; Seibold & Shea, 2001). Welch e Jackson (2007) afirmam que, para gerar o sentimento de pertencimento, a participação em grupos sociais na organização é fundamental porque afeta os autoconceitos dos colaboradores. Quando participa, um colaborador pode se ver como um membro da sua equipa na sua organização (autocategorização) e como membro da equipa na sua organização bem respeitada (autoaprimoramento), com um resultado positivo de identificação social (Welch & Jackson, 2007). A perspectiva do envolvimento na expressão de interesse próprio constitui base para um processo democrático e boas decisões coletivas (Deetz & Brown, 2004).

Apesar de algumas empresas realizarem esforços em direção às práticas participativas, há ainda pouca credibilidade nos ambientes de participação. Modelos fracos de descentralização são por vezes implementados e os próprios colaboradores acabam fazendo piadas com a participação em processos comunicativos como comités, em reuniões de decisão, por terem natureza, muitas vezes, apenas figurativa dentro da empresa. Seibold e Shea (2001) e Cheney et al. (2011, pp. 215–251) fazem uma revisão detalhada dos principais programas de participação nas organizações, que são primariamente consultivos, diferenciando-se por níveis de participação que eles proporcionam aos colaboradores. Os programas são geralmente as

escolhas mais populares nas gestões para aumentar os lucros das organizações e são valorados pela produtividade, sem o intuito de devolver poder aos colaboradores, por isso, não são necessariamente democráticos.

Para Deetz e Brown (2004), a participação é dificultada pelo modelo de comunicação implícito tanto na seleção das lideranças, como no modelo de comunicação suportado em toda a organização. Para os autores, as nossas condições atuais fornecem modelos complexos de negociação. Uma participação mais ampla e equitativa requer um modelo que atenda às formas sistêmicas de comunicação, como a construção de espaços de trabalho que otimizem a diferença, de maneira a investigar e “desconstruir” experiências, por meio de uma estrutura que se concentra em decisões que satisfaçam mutuamente. As corporações podem ser instituições sociais positivas, que providenciam fóruns e otimizam as diferenças, para articulação e resolução de conflitos sociais. A construção desses espaços requer igualdade e diversidade, e, portanto, está prevista uma condução de conflitos e tensões entre os integrantes e a criatividade (Deetz & Brown, 2004).

### **À GUIA DE UMA REFLEXÃO SOBRE A (RE)ORGANIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA**

A partir do que foi exposto anteriormente, pretendemos problematizar a comunicação interna nas organizações, pensando a partir da premissa de que qualquer processo comunicacional necessita de um equilíbrio pela participação. E isso inclui não somente um equilíbrio nas relações em que os colaboradores podem interagir nos processos, mas implica também na construção de espaços que permitam a partilha de responsabilidades, de planejamentos e decisões. Essa é uma maneira de organizar os espaços de trabalho de forma com que sejam sociais, negociados, concentrados no diálogo.

Para o nosso estudo, consideramos o entendimento da comunicação interna como uma construção simbólica de significados, com a participação de todos os colaboradores, em todos os níveis, por meio da criação de um ambiente de trabalho como um espaço social, integrativo, capaz de gerar públicos mais conscientes, atuantes e ativos. Os novos desafios trazidos com as tecnologias de comunicação e com o acentuar do processo de transformações com a pandemia tendem a favorecer alguns aspectos da participação, por providenciarem melhores oportunidades de comunicação por redes entre líderes, gestores e colaboradores. Parece-nos que os espaços sociais de trabalho podem ser uma possibilidade para promover

esse planejamento de comunicação em processos interativos, mas também capazes de aprimorar o equilíbrio, de maneira a otimizar a diversidade e proporcionar características de participação, conforme Arnstein (1969), Deetz e Brown (2004), Carpentier et al. (2019). Os espaços sociais alcançam diferentes públicos internos da organização, e podem torná-los mais conscientes e ativos (Figura 2).



**Figura 2** A organização como espaço social.  
*Tipologia formatada pela autora*

A participação nos espaços sociais tem a capacidade de gerar níveis de comprometimento nas decisões, durante o desenvolvimento de novos produtos, de crises ou até mesmo de processos de mudanças. Também torna a estrutura hierárquica muito mais ativa e rápida diante de situações de complexas decisões. Coloca ainda os colaboradores diante de informações sobre a organização, fazendo com que possam tornar-se advogados, influenciadores positivos, porque estão envolvidos na distribuição de responsabilidades e, conseqüentemente, possuem acesso às informações. Torna os membros mais conscientes de seus processos, decisões e, portanto, empenhados em ter insights e descobrir novas formas de conhecimento para a organização, gerando mais inovação e criatividade. Além de gerar mais lealdade, fazendo com que muitos membros se sintam parte do negócio, reduzindo assim o nível de ausências, ampliando o nível de satisfação com a empresa (Deetz et al., 2000), promovendo um senso de comunidade. Todos esses aspectos influenciam e são influenciados diretamente

pelo ambiente externo, com maior preocupação da organização na comunicação e, naturalmente, maior aproximação nas relações voltadas para o atingimento de metas e objetivos das empresas.

Em resumo, o desafio no complexo ambiente das organizações contemporâneas, com informações globalmente dispersas entre os múltiplos atores, em um cenário pós-pandemia COVID-19, é ultrapassar as características unidirecionais históricas na comunicação, que não são mais suficientes quando pensamos nas transformações que proporcionam novas dinâmicas e as agências distribuídas no âmbito corporativo. As pessoas querem e precisam de ter voz. Neste cenário, uma (re)organização da comunicação interna que permita a construção de espaços sociais, interativos, de partilha de responsabilidades, de planejamentos e tomada de decisões, torna-se fundamental. Assim, ressalta-se que é preciso que profissionais de comunicação reconheçam sua capacidade e responsabilidade de funcionar como agentes de mudança nos locais de trabalho, observem as estruturas e experiências proporcionadas pelas novas tecnologias de comunicação voltadas para a comunicação de bidirecionalidade e ajudem a criar um ambiente organizacional que proporcione a participação dos colaboradores de forma ativa, dialógica, com incentivo aos relacionamentos interpessoais, compreendendo a comunicação interna como uma coconstrução de significados entre todos os envolvidos (Figura 3).



**Figura 3** Proposta para a participação na comunicação interna. Tipologia formatada pela autora

A ideia central deste estudo será ainda aprofundada em direção à pesquisa da comunicação externa e busca movimentar a noção de (re)organização para uma comunicação que reforça alternativas mais equitativas para as relações nas empresas e no ecossistema em que estão envolvidas.

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho é financiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto UIDB/00736/2020 (financiamento base) e UIDP/00736/2020 (financiamento programático).

## REFERÊNCIAS

- Argenti, P. A., & Barnes, C. M. (2009). *Digital strategies for powerful corporate communications*. McGraw-Hill.
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Planning Association*, 35(4), 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Bové, C. L., & Thill, J. (1992). *Business communication today*. McGraw-Hill.
- Carpentier, N., Melo, A., & Ribeiro, F. (2019). Resgatar a participação: Para uma crítica sobre o lado oculto do conceito. *Comunicação e Sociedade*, 36, 18–35. [https://doi.org/10.17231/comsoc.36\(2019\).2341](https://doi.org/10.17231/comsoc.36(2019).2341)
- Cheney, G., & Christensen, L. T. (2001). Organizational identity: Linkagens between internal and external communication. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication, advances, theory, research and methods* (pp. 231–269). Sage Publications.
- Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T., Jr., & Ganesh, S. (2011). *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices*. Waveland Press.
- Deetz, S., & Brown, D. (2004). Conceptualizing involvement, participation and workplace decision process. In O. Hargie & D. Tourish (Eds.), *Key issues in organizational communication* (pp. 172–187). Routledge.
- Deetz, S., Tracy, S. J., & Simpson, J. L. (2000). *Leading organizations through transition: Communication and cultural change*. Sage Publications.

- Dover, C. J. (1959). The three eras of management communication. *Journal of Communication*, 9(4), 168-172. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1959.tb00314.x>
- Eisenberg, E., Trethewey, A., LeGreco, M., & Goodall, H. L., Jr. (2010). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint*. Bedford/St. Martins.
- Grunig, J. E. (1992). Symmetrical systems of internal communication. In J. E. Grunig, D. M. Dozier, W. P. Ehling, L. A. Grunig, F. C. Repper, & J. White (Eds.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 531–575). Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, J. E., & White, J. (1992). The effect of worldviews on public relations theory and practice. In J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 31–64). Lawrence Erlbaum Associates.
- Huang, J., Baptista, J., & Galliers, R. D. (2013). Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: The impact of social media on internal communications. *Information and Management*, 50(2–3), 112–124. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.11.003>
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- Kreps, G. L. (1990). *Organizational communication: Theory and practice*. Longman.
- Likely, F. (2008). Securing the function the greatest protection. *Strategic Communication Management*, 12(3), 15.
- Organización Mundial de la Salud. (2021). *Cronología de la respuesta de la OMS a la COVID-19*. <https://www.who.int/es/news/item/29-06-2020-covidtimeline>
- Ruck, K., & Yaxley, H. (2015). Tracking the rise and rise of internal communication from the 1980s. In K. Ruck (Ed.), *Exploring internal communication: Towards informed employee voice* (pp. 25–36). Routledge.
- Seibold, D., & Shea, B. (2001). Participation and decision making. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication, advances, theory, research and methods* (pp. 664–703). Sage Publications.
- Tourish, D., & Hargie, O. (2004). The communication consequences of downsizing trust, loyalty and commitment. In O. Hargie & D. Tourish (Eds.), *Key issues in organizational communication* (pp. 17–36). Routledge.

- van Riel, C. B. M. (1995). *Principles of corporate communication*. Prentice Hall.
- Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Welch. M. (2020). Dimensions of internal communication and implications for employee engagement. In K. Ruck (Ed.), *Exploring internal communication: Towards informed employee voice* (pp. 45–59). Routledge.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Wright, D. K. (1995). The role of corporate public relations executives in the future of employee communications. *Public Relations Review*, 21(3), 181–198. [https://doi.org/10.1016/0363-8111\(95\)90020-9](https://doi.org/10.1016/0363-8111(95)90020-9)
- Yaxley, H., Ruck, K., & Pilkington, A. (2020). The evolution of practice and change role of practitioner. In K. Ruck (Ed.), *Exploring internal communication: Towards informed employee voice* (pp. 27–43). Routledge.

Citação:

Oliveira, T., & Ruão, T. (2022). A (re)organização da comunicação interna a partir de processos participativos. In Z. Pinto-Coelho, S. Marinho & T. Ruão (Eds.), *Práticas comunicativas, organizações e educação. Atas das VIII Jornadas Doutorais do CECS* (pp. 90–110). CECS.