

## **Afinal, o que é Comunicação com Empregados?<sup>1</sup>**

Bruno Carramenha  
FAAP

### **Resumo**

A Comunicação Interna (nomenclatura amplamente utilizada por teóricos de Relações Públicas e de Administração) apresenta dissidências de entendimentos fundamentais na sua conceituação por parte dos autores que a estudam. Neste ensaio, objetiva-se compreender o espaço contemporâneo de estudo desta disciplina, a partir de um olhar ao campo da Comunicação. A revisão bibliográfica revela que a dicotomia funcional-interpretativa da qual padece o campo das Relações Públicas apresenta contornos próprios e de difícil delimitação quando se trata da produção acerca da Comunicação no contexto das organizações voltada a empregados. Por fim, propõe-se uma crítica à tradicional denominação desta área como forma de ressignificar o campo a partir do que se considera uma perspectiva mais contemporânea das relações organizacionais, que prescinde do aspecto geográfico do “interna” da Comunicação.

### **Palavras-chave**

Comunicação com Empregados, Comunicação Organizacional, Diálogo, Estratégia

### **Introdução**

O título deste ensaio não é exatamente inédito, nem surgiu da cabeça deste autor. O leitor mais atento à produção acerca da comunicação no contexto das organizações certamente vai remeter ao ensaio “Afinal, o que é comunicação interna?”, publicado por Cleusa Scroferneker em 2007. Dedicado a problematizar a atividade a partir de revisão da produção de autores do campo, o ensaio organiza o pensamento teórico sobre a atividade. Mais de uma década depois, com o tema ainda atual, propomos nova reflexão: afinal, o que é Comunicação com Empregados?

Em vez de tentar responder, apresento um caminho teórico que – adianto – não trará respostas prontas, mas que poderá guiar uma reflexão. Assim, propomos trafegar pelos conceitos de Comunicação, primeiramente de forma mais ampla, depois sobre como se dá no contexto das organizações e seus espaços de atuação até chegarmos no reconhecimento da atividade de Comunicação com Empregados.

---

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

Só faz sentido pensar Comunicação com Empregados porque já há um entendimento de Comunicação no contexto das organizações. Este entendimento, por sua vez, só se faz possível porque deriva de um conceito mais amplo de comunicação. Assim, para entendermos o que é, afinal, Comunicação com Empregados, é preciso entender de onde nasce este conceito.

Nosso pensamento é fortemente embasado pelo pensamento de três dos mais importantes sociólogos de nossos tempos. Buscamos, em Pierre Bourdieu (2011), referencial para compreender as relações sociais e, assim, as organizações como espaços sociais de poder, em que, necessariamente, seus agentes terão de se comunicar para conservar ou ocupar o próprio campo. Este olhar se dá a partir de uma premissa dos estudos do também francês Edgar Morin (2011), assegurando um olhar ao campo baseado no pensamento complexo, neste contexto, em uma análise transdisciplinar, que não se encerra em si. Por fim, Zygmunt Bauman (2001) é o sociólogo que nos permite reconhecer relevantes aspectos da contemporaneidade para contextualizar as discussões aqui propostas.

### **A complexidade da comunicação como um campo**

Para compreender a Comunicação com Empregados, partimos de um olhar para a Comunicação à luz do que Pierre Bourdieu entende como campo, ou seja, como um espaço social de relações de poder, que se caracteriza por conflitos e competições. Neste espaço, os agentes estão constantemente tentando acumular, conservar ou converter tipos diferentes de capital – que pode ser econômico, social, cultural (BOURDIEU, 2011).

Em um campo, as ações se dão a partir de uma normatização, que, ao mesmo tempo em que determina essas ações, igualmente e não raramente, é transformada por elas. Como resume Moraes (2006), os campos têm “uma dinâmica determinada e determinante, na mesma medida em que sofrem influências – e, portanto, modificações – de seus atores” (p.183).

Este ensaio não objetiva problematizar ou sequer fechar uma definição para o conceito ou o campo da Comunicação.

Anos de produção científica geraram uma abundante produção epistemológica a partir de debates sobre fronteiras, metodologias e objetos pertinentes, que evidenciam as particularidades deste campo. Para Martino e Marques (2015) a discussão epistemológica constitui “em um dos marcos definidores da própria área de Comunicação” (MARTINO; MARQUES, 2015, p.12).

Partimos, então, da premissa da Comunicação como um campo (Lopes, 2006) no sentido de reconhecer que são naturais os embates teóricos, visto que os agentes que nele atuam – neste caso, nós comunicadores – estão se enfrentando recorrentemente e produzindo resultados que contribuem para a conservação ou a transformação do próprio campo. Concordamos, assim, que para entender o campo da Comunicação há de se compreender “um movimento de convergências de saberes especializados sobre a comunicação, entendido mais como um movimento de *intersecção*” (LOPES, 2006, p. 19, grifo da autora). Daí a explicação para que exista uma complexidade por trás do conceito em si, que caracteriza o próprio campo.

A argumentação se baseia no paradigma da complexidade, de Edgar Morin, que “se manifesta à custa de uma recriação intelectual permanente” (LOPES, 2006, p. 26) ante uma simplificação da teoria. É ao reconhecer a incerteza e a ambiguidade da sociedade que Morin (2011) argumenta a favor do pensamento complexo, em oposição a um pensamento tradicionalmente simplificador, propondo uma realidade em que “nenhum sistema é capaz de se autoexplicar totalmente nem de se autodemonstrar totalmente” (MORIN, 2011, p.76). Assim é com a Comunicação também. Para Lopes (2006), como historicamente se observa no desenvolvimento das Ciências Sociais, há, na Comunicação, um movimento interno de convergência e de sobreposição de conteúdos e metodologias aliado a um segundo movimento “de ruptura histórica ocasionado pelo que se convencionou chamar de processo de globalização” (LOPES, 2006, p. 16).

Em uma recriação histórica, a autora resgata que a pesquisa em comunicação – e seu estabelecimento como um campo acadêmico – é algo relativamente recente nas Ciências Sociais. Iniciaram-se por volta dos anos 20 e foram marcados “pelo paradigma de Lasswell, responsável por uma visão fragmentada e parcelar do processo de comunicação [...]: estudo do emissor, do canal, da mensagem e do receptor” (LOPES, 2006, p.25). Entretanto, recentemente, reconhece que as tradições teórico-metodológicas têm sido postas em revisão, já que as transformações que o mundo globalizado vem assistindo, ao mesmo tempo em que o tornam fragmentado e desigual, revelam sua complexidade e multidimensionalidade. Este mundo, “multiculturalizado e tecnologizado” produz uma ruptura histórica, que nos demanda abrir mão das certezas disciplinares (LOPES, 2006).

Aplicar as lentes da complexidade nos estudos de comunicação, como sugere Lopes (2006), requer um reconhecimento “à incerteza, à incapacidade de ter certeza de tudo, de formular uma lei, de conceber uma ordem absoluta” (MORIN, 2011, p. 68). Assim, para Lopes (2006), o

paradigma da complexidade se manifesta ao concluir que a globalização rompeu com os limites “desta ou daquela ciência social” (p.25), requerendo as análises no campo da Comunicação um envolvimento de várias ciências.

Também atento ao paradigma da complexidade, Martino (2014) revelou uma falta de consenso no próprio campo sobre seus limites. Ainda que, de forma mais conclusiva, mesmo que sem fechar um conceito, proponha que olhar para a comunicação é “olhar para a complexa rede de relações sociais – bem como para o contexto em que estas se dão – e perceber práticas, discursos, diálogos, contextos de interação como um todo múltiplo em constante movimento” (MARTINO; MARQUES, 2015, p. 16).

Reconhecer que o campo da Comunicação, estudado sob as Teorias da Comunicação, padece de uma carência de consenso sobre sua definição por parte de seus agentes, advinda de uma “pluralidade de teorias” e da “ausência de limites rígidos” (MARTINO, 2014) é ponto fundamental para o seguimento daquilo que se propõe problematizar neste ensaio. Isto é, ao perguntarmos “o que é Comunicação com Empregados”, partimos da premissa de que, sequer, há uma resposta para a pergunta “o que é Comunicação?”.

Pensar o campo da comunicação é pensar um campo complexo, em transformação e pouco sedimentado no Brasil (LOPES, 2006). O campo sedia constantes disputas de poder, influencia e sofre influência de seus agentes, e relaciona-se com outros campos constantemente. Assim é com a Comunicação que acontece no contexto das organizações. Scroferneker (2011) também se vale do paradigma moriniano da complexidade ao revelar a pluralidade de saberes nos estudos da Comunicação Organizacional, tema que exploramos a seguir, rumando desenhar um panorama para entender a Comunicação com Empregados.

### **Comunicação no contexto das organizações e as Relações Públicas**

Oliveira (2009) propõe entender a comunicação nas organizações a partir de uma perspectiva de sua atuação transversal. A autora entende a comunicação no contexto das organizações (termo que adota ante ao tradicional ‘Comunicação Organizacional’) “como um processo relacional que parte de práticas individuais e/ou de grupos para alcançar uma estrutura coletiva de significados, os quais dizem respeito às organizações e aos atores sociais envolvidos no processo interativo” (OLIVEIRA, 2009, p. 60).

Entendimento similar tem Iasbeck (2015), que argumenta que a “interação conversacional” deveria “ser o objeto privilegiado do olhar dos estudiosos que se interessam pelo tema da comunicação nas organizações” (IASBECK, 2015, p. 86). Este entendimento vê a comunicação no contexto das organizações como um *processo*, como agente de criação da realidade e do mundo social. Assim, confronta “uma tradição dos estudos organizacionais que tomaram – e ainda tomam – a comunicação como uma espécie de substância concreta, amalgamada por supostas técnicas capazes de produzir harmonia com os sujeitos e de controlar suas opiniões, seus comportamentos e suas expectativas” (MARQUES; MAFRA, 2014, p. 501).

Esta linha tecnicista e informacional, questionada por Marques e Mafra (2014), Oliveira (2009) e Iasbeck (2015), trata a comunicação organizacional como uma instância de instrumentalização e a coloca em um espaço funcional, adquirindo um papel de servir a um propósito nos processos de interação nas organizações (MARCHIORI, 2008).

A partir da década de 1950 se estabeleceu no Brasil a prática da comunicação nas empresas de maneira mais formal, servindo como uma *função* para a gestão organizacional. Seu surgimento está diretamente relacionado à história das Relações Públicas no país, que se formam neste mesmo período, especialmente nas empresas multinacionais e nas agências de Publicidade e Propaganda, para lidar com uma demanda latente de estabelecimento de relações formais e estruturadas entre as organizações e seus públicos (KUNSCH, 2002)<sup>2</sup>. É a partir deste viés que Relações Públicas como uma profissão se define como uma “função corporativa, pois ajuda a organização a definir suas políticas de comunicação e de relacionamentos com os públicos a fim de responder aos seus interesses estratégicos” (FERRARI, 2016, p. 147).

Os estudos neste campo têm na teoria da Excelência em Relações Públicas, coordenada por James Grunig, forte fonte de pesquisa. Projeto iniciado em 1984 com 321 organizações nos EUA, Canadá e Grã-Bretanha, o *Excellence Study* possibilitou a construção de uma teoria para provar como as Relações Públicas colaboram para a eficácia organizacional, a partir do que se preconizou como Relações Públicas Excelentes, o estado ideal em que comunicadores assessoram executivos em suas estratégias, por meio da administração da comunicação com seus públicos-alvo (FERRARI, 2008). O foco destes estudos se mantém no sentido de

---

<sup>2</sup> O primeiro curso superior de Relações Públicas, no entanto, somente se estabeleceu em 1967, na Universidade de São Paulo.

demonstrar como as Relações Públicas podem entregar benefícios para a organização, especialmente por meio de políticas de relacionamento com públicos.

Holtzhausen (2002) acredita que esta abordagem funcionalista das Relações Públicas, que se fortaleceu a partir dos estudos de Grunig, serviu para estabelecer a atividade como um campo de estudos sério, voltado à gestão estratégica – para a autora, aliás, “estratégia” é a palavra-chave deste período. Entretanto, foi justamente neste movimento de buscar legitimidade que os profissionais de Relações Públicas pecaram, ao criar oposições binárias, que impediram o campo de se beneficiar com mais reflexividade entre teoria e prática (HOLTZHAUSEN, 2002).

Concordam com esta crítica Bardhan & Weaver (2011), que entendem que o campo das Relações Públicas por décadas foi limitado a pesquisadores ocidentais, especialmente dos Estados Unidos, que retroalimentavam a teoria funcionalista. Edwards (2011) entende que a alta recorrência de estudos com esta abordagem marginaliza perspectivas que não privilegiam as organizações e limita o desenvolvimento de novas abordagens. Ainda assim, a autora reconhece que é produtivo que haja conflitos no campo das Relações Públicas, mas defende um conceito que abarque diferentes abordagens e que conecte as diferentes dimensões de estudo.

Mais recentemente, como “vários campos da disciplina de comunicação começaram a se envolver mais com epistemologias interpretativas, críticas e pós-modernas, tem havido uma crescente discussão sobre paradigmas e mudanças de paradigmas dentro do campo das Relações Públicas” (BARDHAN; WEAVER, 2011, p.11, tradução nossa). Kent & Taylor (2011) entendem que o campo vem evoluindo da abordagem funcionalista, que considerou públicos como meio para atingir metas, para uma abordagem “cocriacional”, que encara Relações Públicas como processo de criação de significado e envolve organização e público.

É relevante buscar referencial teórico desta temática em autores não brasileiros, uma vez que o Brasil é o único país a exigir formação universitária obrigatória para o exercício da atividade. Desta forma, as reflexões aqui apresentadas pelos autores deflagram efetivamente o fazer das Relações Públicas, não importando a formação do profissional. Com esta premissa intencionamos refletir os aportes conceituais.

Apesar de reconhecer uma possível sobreposição dos conceitos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, “já que ambas tratam do mesmo fenômeno comunicacional” (p. 61), Oliveira (2009) estabelece suas diferenças, entendendo as Relações Públicas como uma das habilitações que compõem o quadro da Comunicação no contexto das

organizações, cuja “aptidão é a de conhecer e criar oportunidades de relacionamento da organização com grupos específicos” (OLIVEIRA, 2009, p. 61). Já a Comunicação Organizacional, defende a autora, “pensa estrategicamente a interação da organização com a sociedade em seus vários níveis” (Idem, *ibidem*).

Bueno (2015) afirma que as Relações Públicas são competências específicas da Comunicação, “identificada com um sistema complexo de conhecimentos e práticas que diz respeito às relações entre uma organização e seus distintos públicos de interesse” (p. 128). Para Kunsch (2015) “Comunicação Organizacional como fenômeno intrínseco à natureza das organizações é um campo dinâmico como um organismo vivo. E as Relações Públicas administram essa comunicação” (p. 110). Sobre isso, Marchiori (2008) defende que “Relações Públicas, então, acabam construindo os relacionamentos, e estes são estimulados e mantidos pela comunicação, componente imprescindível para o sucesso” (MARCHIORI, 2008, p. 224).

Para além da produção científica sobre o assunto, a (in)relação entre Relações Públicas e Comunicação Organizacional também se manifesta no contexto do mercado. Estudos demográficos sobre a atividade de comunicação corporativa no Brasil, realizados por duas relevantes entidades do setor, a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) e a Mega Brasil, empresa de conteúdo na área de comunicação corporativa revelam que a área de comunicação nas organizações vem se profissionalizando, uma vez que cresceram em mais de 10 pontos percentuais aquelas que têm status de diretoria em sete anos, e que triplicou o faturamento das agências que fornecem serviços para estes departamentos nas empresas (ABERJE, 2008; 2013; MEGA BRASIL, 2017).

Adicionalmente, estes estudos também revelam alta dificuldade do relações-públicas de se firmar como maioria no setor, sendo menos da metade que jornalistas – a proporção era de 29,4% de jornalistas ante 12,4% relações-públicas em 2008 (ABERJE, 2008) e de 52% para 24%, respectivamente em 2013 (ABERJE, 2013). Segundo a Mega Brasil (2017), nas agências de comunicação, a relação era de 54% de jornalistas versus 13% relações-públicas em 2016.

Estes dados jogam luz sobre uma discussão antiga no campo, a respeito de uma “luta por espaços profissionais, entre as áreas de relações públicas e jornalismo, no Brasil, [que] já se arrasta desde os idos de 1968/ 1969, com jeito de conflito insolúvel” (CHAPARRO, 2004, p. 7). O próprio entendimento de campo a partir de uma perspectiva bourdiana, já sinaliza que há, portanto, conflitos e lutas entre os agentes (BOURDIEU, 2011). Entretanto, para Chaparro

(2004), o embate entre jornalistas e relações-públicas é inútil e equivocado. “O poder pretensamente em disputa não pertence nem pertencerá a qualquer das categorias” (CHAPARRO, 2004, p. 8). Isto porque, acredita o autor, “o atual perfil do mercado, bem como as suas tendências, resulta do caminhar construído pelos mecanismos culturais dos processos, não pelo balizamento regulador de decretos e portarias” (Idem, *ibidem*).

Deflagra-se, neste ponto um tensionamento característico deste campo entre prática acadêmica e de mercado das relações públicas. Praticamente desde a formalização das relações públicas enquanto categoria profissional, a partir da regulamentação da profissão pela Lei 5.377, de 11 de dezembro de 1967, existe um movimento de reivindicação de um espaço exclusivo no gerenciamento da comunicação organizacional. Ferrari e Grohs (2015) relatam que a criação do CONFERP – Conselho Federal dos Profissionais de Relações Públicas, em 1969, se deu para atuar prioritariamente de forma punitiva, por meio de multas a empresas que contratassem profissionais não registrados e que não possuíssem formação superior na área.

No entanto, na lógica das relações de poder deste campo, o capital econômico, que o mercado de trabalho detém, confere mais legitimidade a este do que ao CONFERP nos embates. Esta constatação encontra coro na afirmação de Fernandes (2011) de que alunos acabam abandonando princípios transmitidos pela universidade e “se curvam ao imperialismo do mercado” (FERNANDES, 2011, p. 47). Também se reflete na pesquisa de Ferrari e Grohs (2015), que revela que a maioria dos egressos de Relações Públicas da Universidade de São Paulo considera “o registro [no Conselho] desnecessário para a atuação profissional” (FERRARI & GROHS, 2015, p. 5231).

A luta histórica com o órgão fiscalizador levou as organizações a trocarem o nome “dos departamentos de Relações Públicas para ‘Comunicação’, ‘Comunicação Social’, ‘Assuntos Públicos’, entre outros nomes [...] para escapar da fiscalização” (*ibidem*, p. 5224), provocando um enfraquecimento especialmente à formação universitária, ou ao que Kunsch (2015) chama de subcampo educativo, cujo papel é o de reproduzir por meio do ensino o conhecimento teórico. Para a autora, o campo acadêmico é formado de outros dois subcampos, “o científico, concernente à produção de conhecimento teórico e aplicado; [...] e o profissional, responsável pela aplicação das práticas e pelo vínculo com o mercado” (KUNSCH, 2015, p. 108).

Como nos diz Bourdieu (2011), a lógica de cada campo determina o que é mais valorizado naquele ambiente, e, portanto, transforma o capital acumulado em um capital simbólico, em um



processo automático que acontece quando o indivíduo entra em determinado campo. Isto, faz com que se estenda o embate e aumente ainda mais a distância da formação acadêmica e o mercado de trabalho (FERRARI & GROHS 2015).

A Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom), entidade setorial de classe que representa as empresas de comunicação no Brasil, lançou em 2016 uma campanha para fomentar o embate. Com um discurso alinhado ao do mercado de trabalho, sob o tema “Somos comunicação corporativa”, a associação defende a transdisciplinaridade e multiplicidade de formação dos profissionais em atividade (ABRACOM, 2016). Mantendo a tradição de sua atuação, – ou, como diria Bourdieu (2011), valendo-se de estratégias de conservação do campo científico –, o Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas manifestou posicionamento contrário ao teor da campanha “por entender adversa ao ordenamento legal e atentatória às atividades privativas da profissão de Relações Públicas, [...] cujo exercício pressupõe formação acadêmica própria e registro” (CONFERP, 2016).

A multiplicidade de aportes teóricos, as manifestações do mercado e de organizações setoriais faz com que o campo seja “contaminado por disputas corporativistas”, nas palavras de Bueno (2015, p. 128). Acredita o autor que a limitação de atuação é uma “forma equivocada de garantir espaços no mercado de trabalho e de impedir, inutilmente, que esse campo possa ser objeto de estudo ou de prática por outras áreas ou disciplinas (Administração, Marketing, Recursos Humanos, Novas Tecnologias, etc.)” (BUENO, 2015, p. 128). Fragmentada por disputas naturais da lógica do campo, também a Comunicação no contexto das organizações não tem seu objeto bem definido, tampouco suas fronteiras.

Ponto pacífico, entretanto, da atuação da Comunicação no contexto das organizações é que passa por ela a Comunicação que se estabelece entre os agentes que compõem essas organizações. Seja intencionalmente, seja pela dinâmica que sustenta as relações humanas e, que, portanto viabiliza a existência em si de organizações, que são naturalmente espaços de interação entre pessoas.

O entendimento de que as organizações são “comunidades de seres humanos” (MINTZBERG, 2011, p. 55), constituídas por “pessoas que se comunicam e se relacionam entre si” (NASSAR, 2009, p. 62) e de que comunicação é o fundamento das relações humanas (FERRARI, 2016), nos leva ao entendimento de que a comunicação é indispensável no funcionamento das

organizações e que, portanto, “a organização depende da comunicação para sua sobrevivência” (MARCHIORI, 2008, p. 148).

Ainda assim, Welss e Scroferneker (2015) jogam luz à essa questão em uma perspectiva crítica ao observar que “no mais das vezes, [as organizações] ignoram e/ou desconhecem o significado de comunicar” (WELLS; SCROFERNEKER, 2015, p. 20).

Nos interessa, particularmente, a partir das reflexões até aqui propostas, entender os espaços pode ocupar a Comunicação dirigida a um stakeholder específico nas organizações – os empregados – cuja abordagem tradicional na bibliografia especializada é sob a terminologia de Comunicação Interna e que, aqui, defendemos o termo Comunicação com Empregados.

### **Comunicação com Empregados e seus conflitos**

Subcampo daquilo que até o presente momento entendemos por Comunicação no contexto das organizações, a Comunicação Interna (nomenclatura amplamente utilizada por teóricos de Relações Públicas e de Administração)<sup>3</sup> não difere dos conceitos que sustentam sua definição, no sentido de apresentar dissidências de entendimentos fundamentais na sua conceituação.

Propomos duas questões inerentes a esta prática nas organizações que deflagram alguns destes conflitos no campo, de forma a problematizar os caminhos para responder à pergunta proposta no título deste ensaio. Como já adiantado, efetivamente, não estamos em busca de respostas concretas, fechadas, seguras ou certeiras. Pelo contrário. Seguramo-nos nos pensamentos de Morin para, duplamente, aceitar a complexidade que envolve a constituição e manutenção desta área de conhecimento e, assim, compreender a multiplicidade de pontos de vista. A seguir, apresentam-se os vieses de debate sobre a Comunicação Interna aqui propostos para levarem a entendermos, afinal, o que é Comunicação com Empregados. São eles:

- o entendimento fundamental do lugar deste tipo de Comunicação, suas delimitações teóricas e de relação com a prática, que deflagram uma particularidade na dicotomia funcional-interpretativa, que cerca a área de Relações Públicas.

- a crítica à tradicional denominação desta área – academicamente e também nas empresas – como forma de propor uma resignificação do campo a partir do que considero uma perspectiva

---

<sup>3</sup> Para uma revisão bibliográfica sobre Comunicação Interna e suas definições, ver SCROFERNEKER, Cleusa. Afinal, o que é Comunicação Interna. In. DORNELLES, Maria G. (Org.) **Relações Públicas: quem sabe, faz e explica**. Porto Alegre, RS: EDIPUCRS, 2007.

mais contemporânea de entender as relações organizacionais, que prescinde do aspecto geográfico carregado pelo “interna” da Comunicação.

### *Diálogo e estratégia na Comunicação com Empregados*

A dicotomia funcional-interpretativa da qual padece o campo das Relações Públicas apresenta contornos próprios e de difícil delimitação quando se trata da produção acerca da Comunicação no contexto das organizações voltada a empregados. Atribuímos essa dificuldade a dois jargões amplamente utilizados na produção acadêmica sobre o tema, que carregam definições paradoxais: diálogo e estratégia.

Por um lado, encontramos nas tradicionais conceituações da (majoritariamente nomeada) Comunicação Interna um entendimento desta comunicação como área gerenciada, vista a partir da produção intencional de conteúdo com vistas a informar e envolver os empregados nos assuntos da organização. Em sua reconhecida obra “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada”, Kusch (2003) vale-se de uma abordagem fortemente funcionalista, definindo a Comunicação Interna como “um setor planejado, com objetivos bem definidos” (p. 154). A autora propõe ainda “a comunicação interna como uma área estratégica, incorporada no conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização” (KUNSCH, 2003, p. 156), capaz de envolver os empregados.

Esta abordagem, apesar de claramente posicionar a Comunicação Interna como função, cuja atuação é de dar suporte à liderança das organizações no atingimento do sucesso dos negócios, também carrega direcionamentos para entender a subjetividade do empregado neste processo de Comunicação. Na mesma obra, a autora defende a Comunicação como “ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo” (Ibidem, p. 161).

Em linha com este pensamento, Cerantola (2016) entende a Comunicação Interna a partir de duas dimensões: uma, humana, relacionada às trocas e interações entre as pessoas e ao diálogo. A outra, econômica e de negócios, atrelada diretamente aos anseios de negócios nas organizações (clima organizacional, retenção de talentos, inovação, etc.) Para ele, a Comunicação Interna é “todo o conjunto de esforços voltados a fluxos, redes formal e informal, canais e ferramentas de comunicação que estabelecem as interações entre a organização e seus empregados” (CERANTOLA, 2016, p. 216).

Há, por outro lado, uma visão mais contemporânea e crítica que questiona a abordagem meramente instrumental da Comunicação, comumente tratada como reducionista. “Refutamos assim a ideia de que a comunicação no ambiente interno se reduz aos processos intencionais de informação e de relacionamento coordenados por um setor institucionalizado de comunicação” (OLIVEIRA; ALENCAR, 2013, p. 213). As autoras, ao argumentarem que as organizações constituem um contexto de interações e diálogos, entendem que os empregados são interlocutores que contribuem na construção dessa relação, ao passo que “elaboram suas estratégias, criam seus discursos e constroem sentido a partir da situação vivenciada” (Ibidem, p. 202), normalmente a partir de “negociação de interesses divergentes uma vez que a relação se fundamenta em um campo de conflito entre a objetividade da organização e as subjetividades dos empregados” (OLIVEIRA; ALENCAR, 2013, p. 204).

Também ressoam esta reflexão Wels e Scroferneker (2015), para quem “os modelos, as receitas de como fazer comunicação, [...] reduzem a comunicação ao seu viés instrumental” (p. 23) e contribuem para uma incompreensão quanto à relevância da Comunicação, que deveria ser compreendida como diálogo, compartilhamento e aproximação, para se afastar do caráter instrumental (WELLS; SCROFERNEKER, 2015).

Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) entendem que a Comunicação com Empregados está relacionada a uma soma de fatores que faz com que os empregados formem uma percepção sobre a organização. Para os autores, diálogo é questão-chave para o trabalho de Comunicação.

De forma paradigmática, o compartilhamento de informações em caráter dialógico é algo que parece estar fundamentado na constituição do que é – ou de que deveria se ocupar – a Comunicação com Empregados. Além dos autores aqui citados, a defesa do diálogo como elemento inerente à Comunicação com Empregados aparece em Bueno (2014), Lemos (2011), Mansi (2015), Marchiori (2008), Cury (2016), Provedel (2015), entre outros.

Entretanto, Marques e Mafra (2013) provocam relevante questionamento de forma a entender o diálogo no contexto organizacional. A partir de uma perspectiva crítica, os autores questionam o diálogo como recurso discursivo utilizado para esconder formas estratégicas de comunicação, especialmente visto que se pretende transparecer, junto à noção de diálogo, possibilidades de humanização dos ambientes organizacionais, ocultando-se “a intenção persuasiva de comunicação” (MARQUES; MAFRA, 2013, p. 78). Para os autores, há uma demanda social

por diálogo, que, nos contextos organizacionais, influencia o desenvolvimento de “estratégias sofisticadas de comunicação” (Idem, *ibidem*).

Assim, os autores criticam a estratégia no contexto da Comunicação nas organizações, uma vez que entendem que ela “enuncia-se por um processo de instrumentalização da comunicação (racionalizado pelo planejamento e pela gramática própria dos meios utilizados), projetando a resposta e a posição formal da organização, diante de uma cena interlocutiva esperada pelos públicos” (MARQUES; MAFRA, 2013, p. 78). Para eles, “formas estratégicas de comunicação frequentemente permanecem escondidas dentro de formas presumidamente abertas de interação e diálogo” (Ibidem, p. 76).

Apesar dessa análise crítica proposta pelos autores, recente pesquisa desenvolvida com gestores de Comunicação nas empresas revelou unanimidade de demanda deste público por trabalhar a Comunicação de forma estratégica (CARRAMENHA, 2019). De acordo com essa pesquisa, o profissional vê na atuação por ele denominada estratégica uma oposição à atuação operacional. Esta percepção, acreditamos, está relacionada a um paradigma estabelecido neste campo, que historicamente, seja na produção científica seja na prática organizacional, atribuiu mais valor à atuação estratégica. Em reflexões mais recentes, Kunsch (2016) vem trabalhando nova abordagem para a defesa de uma comunicação “estratégica” nas organizações, a partir de uma nova abordagem, mais crítica, ao abraçar um pensamento complexo-compreensivo.

### *Comunicação dentro de que?*

Em 2013, em coautoria com a Thatiana Cappellano e a Viviane Mansi, lancei um livro, que se propunha a debater as práticas da comunicação voltada a empregados por parte das organizações. A reflexão começou no título: “Comunicação com Empregados”. À revelia do editor (que, pela natureza de sua função, receava que o livro não seria encontrado por potenciais leitores), tiramos do título principal o termo “comunicação interna”, amplamente utilizado por acadêmicos e práticos do mercado, e elaboramos uma defesa sobre isso.

A proposta da terminologia, em caráter semântico, é no sentido de questionar o aprisionamento físico que o “interna” confere a este específico processo de Comunicação nas organizações. É muito difícil pesar em uma Comunicação – seja ela um *processo* ou uma *função* – que seja possível de se restringir a espaços físicos, aos muros organizacionais, que fique “dentro” de algum lugar, que seja, portanto, “interna”.

Reconhecer que não existe Comunicação que possa ser chamada de “interna” é reconhecer as transformações sociais contemporâneas que fragilizaram significativamente os vínculos dos empregados e das organizações. Na realidade, os empregados sempre foram cidadãos do mundo (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013). E com as mudanças trazidas pelas novas tecnologias, os interlocutores ganharam uma característica de serem praticamente onipresentes quando dotados de um smartphone.

Farias e Cabral (2013), denominam de “porosas” as organizações no sentido de refletir que “informações vazam, extravasam, permeiam relacionamentos e rituais ganham novos significados. O que se passa formal e informalmente no ambiente externo impacta de modo direto o que se viverá no espaço interno. E o contrário não é menos verdadeiro” (FARIAS; CABRAL, 2013, p.11).

Outro ponto relevante que sustenta esta análise se dá sobre o reconhecimento dos inúmeros modelos contemporâneos de trabalho. Terceirização, prática de home office, adoção de horários flexíveis para se adequar a demandas dos grandes centros, como fugir do trânsito, rodízio de carros, etc., são realidades cada vez mais comuns que “tiram” a comunicação de onde quer que ela pudesse estar “dentro” (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013).

Some-se a isso uma inegável característica das novas gerações: a alta mobilidade de emprego. Foi-se o tempo de desejar um emprego para a vida toda. Sobre isso, o sociólogo polonês Zygmunt Bauman dizia que o emprego tem se tornado “um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias” (BAUMAN, 2001, p. 187).

O mundo está em transformação, a sociedade contemporânea demanda um novo olhar sobre as relações em suas mais variadas formas, e nas organizações não havia de ser diferente. A comunicação, por sua vez, não pode ficar para trás.

Por isso a defesa para deixar de fazer comunicação “interna” para fazer Comunicação com Empregados é reconhecer e valorizar o empregado como um *stakeholder* relevante. Tirar a referência ao ambiente físico (“interna”) da nomenclatura desta extrapola a questão semântica. Coloca o empregado no centro do processo de comunicação, entender seus anseios, suas expectativas, seu perfil (e as segmentações possíveis), suas características e particularidades, independentemente se eles estão fisicamente dentro da organização ou não.

Note-se que nem toda organização estabelece com sua força de trabalho uma relação de emprego, o que caracteriza a nomenclatura escolhida de “empregados” para nomear este *stakeholder*. Entretanto, valemo-nos da terminologia adequada às empresas de natureza privada, por reconhecer nelas os modelos de boas práticas de atuação neste sentido. Ainda assim, pode-se denominar “Comunicação com Servidor”, quando se tratar de órgãos públicos, “com o Cooperado”, no caso de cooperativas, etc.

## Referências

ABERJE, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Pesquisa Comunicação Corporativa nas Organizações, 2008. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br>>. Acesso em: 04/10/2017.

ABERJE, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Pesquisa Perfil do Profissional de Comunicação Corporativa no Brasil, 2013.

BARDHAN, Nilanjana; WEAVER, Kay. Public Relations in Global Cultural Contexts. In \_\_\_\_\_. **Public Relations in Global Cultural Contexts**. Ed. Routledge, 2011.

BAUMAN, Zygmunt. Modernidade Líquida. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 2001.

BOURDIEU, Pierre. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. 11ª edição. Tradução: Mariza Corrêa. Campinas, SP: Papyrus, 2011.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.

CHAPARRO, Manuel Carlos. Conflito equivocado. In. LOPES, Boanerges; VIEIRA, Roberto (Orgs.). **Jornalismo e Relações Públicas**: ação e reação: uma perspectiva conciliatória possível. Rio de Janeiro, RJ: Mauad, 2004.

CURY, Vânia Bueno. Comunicação para o desenvolvimento organizacional. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo, SP: Summus, 2016.

EDWARDS, Lee. Defining the object of Public Relations Research: a new starting point. **Public Relations Inquiry**. No. 1, 2011.

FARIAS, Luiz Alberto; CABRAL, Valeria. A comunicação interna no vers e no averso. **Organicom**. v. 10, n. 19, 2013.

FERNANDES, Backer Ribeiro. História das relações públicas: surgimento e consolidação na América do Sul. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Estratégia em Relações Públicas**: técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo, SP: Summus, 2011.

FERRARI, Maria Aparecida. A prática das Relações Públicas Internacionais na sociedade contemporânea. **Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional**, Ano 12, n.12, jan/dez. 2008.

\_\_\_\_\_. Cenário latino-americano da comunicação e Relações Públicas. In. GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

\_\_\_\_\_. Relações Públicas: gestão estratégica de relacionamentos. In. KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação Organizacional Estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo, SP: Summus, 2016.

FERRARI, Maria Aparecida; GROHS, Ana Cristina da Costa Piletti. Egressos como fonte de informação para a gestão da qualidade dos cursos de ensino superior: análise das percepções dos ex-alunos do curso de Relações Públicas da ECA/USP. In: XIV Congresso Internacional de Comunicação - Comunicação, Cultura e Mídias Sociais. **Anais...** Intercom: São Paulo, SP, 2015.

HOLTZHAUSEN, Derina R. Towards a postmodern research agenda for public relations. **Public Relations Review**. V. 28, Issue 2, Ago/2002.

KENT, Michael; TAYLOR, Maureen. How Intercultural Communication Theory Informs Public Relations Practice in Global Settings. In. BARDHAN, Nilanjana; WEAVER, Kay. **Public Relations in Global Cultural Contexts**. Ed.Routledge, 2011.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. História das Relações Públicas no Brasil: retrospectiva e aspectos relevantes. **Idade Mídia**, São Paulo, ano I, n.2, nov/2002.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5ª edição revista. São Paulo, SP: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. Os campos acadêmicos em Comunicação Organizacional e Relações Públicas no Brasil: caracterização, pesquisa científica e tendências. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, Nº 10, VOL. V, 2015.

LOPES, Maria Immacolata V. O campo da comunicação: sua constituição, desafios e dilemas. **Revista FAMECOS**: mídia, cultura e tecnologia, n. 30, Porto Alegre, RS. 2006.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

MARQUES, Ângela C.S.; MAFRA, Rennan L. M. Diálogo e organizações: cenas do dissenso e públicos como acontecimento. **Anais do VIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**. Londrina, PR: Abrapcorp, 2014.

MARQUES, Ângela C.S.; MAFRA, Rennan L. M.. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. **Organicom**. v. 10, n. 19, 2013.

MARTINO, Luis Mauro Sá. **Teoria da Comunicação**: ideias, conceitos e métodos. 5ª edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014b.

MARTINO, Luis Mauro Sá; MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro. **Teorias da comunicação**: processos, desafios e limites. São Paulo: Plêiade, 2015.

MEGA BRASIL. Anuário da comunicação corporativa. São Paulo. SP, 2017.

MINTZBERG, Henry. Looking Forward to Development. **T+D**, Vol. 65, Issue 2, Fev/2011.

MORAES, Ulisses. Pierre Bourdieu: campo, *habitus* e capital simbólico. V Fórum de pesquisa científica em arte. Escola de Música e Belas Artes do Paraná. Curitiba, 2006.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução: Eliane Lisboa. 4ª edição. Porto Alegre, RS: Sulina, 2011.

OLIVEIRA, Ivone. Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual. **Organicom**, Edição Especial, nº 10/11, 2009.,



OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; ALENCAR, Terezinha Gislene Rodrigues. A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal. *Organicom*. v. 10, n. 19, 2013.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In. KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

SCROFERNEKER, Cleusa. Afinal, o que é Comunicação Interna. In. DORNELLES, Maria G. (Org.) *Relações Públicas: quem sabe, faz e explica*. Porto Alegre, RS: EDIPUCRS, 2007.

\_\_\_\_\_. Perspectivas contemporâneas da comunicação organizacional no Brasil. In. DE MOURA, Cláudia Peixoto; FOSSATTI, Nelson Costa. **Práticas Acadêmicas em Relações Públicas**. Porto Alegre, RS: Sulina, 2011.

WELLS, Ana; SCROFERNEKER, Cleusa. De qual comunicação interna (não) estamos falando? In. \_\_\_\_\_. **De qual comunicação organizacional estamos falando?** Porto Alegre, RS: EDIPUCRS, 2015.