

## **O Reposicionamento da Comunicação Interna Diante das Mudanças na Sociedade e nas Relações no Mundo do Trabalho**

Michele Medeiros Martins de Almeida  
Universidade de São Paulo, São Paulo/SP

### **Resumo**

Como todo processo social e humano, a comunicação interna sofre as interferências das mudanças no mundo. As transformações na sociedade impactam e colocam à prova teorias e conceitos que sustentam modelos e práticas comunicacionais nas organizações. A partir do resgate histórico e por meio de revisão bibliográfica, este artigo procura levantar reflexões conceituais sobre as mudanças que vêm ocorrendo nos comportamentos dos atores internos e das organizações, no relacionamento entre ambos, bem como no impacto dessas transformações sobre a comunicação interna e seu crucial reposicionamento nesse cenário.

### **Palavras-chave**

comunicação interna; mundo do trabalho; desafios; mudanças; reposicionamento.

### **Introdução**

A Comunicação Interna, como todo processo social e humano, sofre as interferências das mudanças no mundo. As transformações na sociedade impactam e colocam à prova teorias e conceitos que sustentam modelos e práticas porque, conforme pontua Santos (2000, p. 41), toda teoria é uma produção social datada com mudanças históricas que “ferem mortalmente os conceitos vigentes”. Cada época traz consigo suas próprias demandas, o que exige adaptação dos conceitos e modelos praticados na comunicação dentro das organizações.

Enxergar o contexto que impacta a comunicação como fenômeno humano e, conseqüentemente, a comunicação dentro das organizações, procurando compreender os desafios que esse contexto impõe e encontrar caminhos apontados por estudiosos é crucial para todo comunicador. No entanto, o ritmo frenético das mudanças e do próprio trabalho, bem como a falta da atenção contemplativa, característica dos tempos que vivemos (HAN, 2015), contribuem para a pouca reflexão que se faz quanto a esse contexto e seu impacto.

Por isso, este artigo pretende, a partir do resgate histórico e com base em autores como Michel Foucault, Byung-Chul Han, Margarida Kunsch, Wilson da Costa Bueno, Marlene Marchiori, entre outros, ajudar a levantar algumas dessas interferências que atingem a

comunicação dentro das organizações e refletir sobre caminhos que podem levar à efetividade comunicacional no atual contexto. Para isso, ele traz reflexões conceituais sobre as mudanças que vêm ocorrendo nos comportamentos dos atores internos e das organizações, bem como no relacionamento entre ambos, e sobre o crucial movimento e reposicionamento da comunicação interna nesse cenário.

Dessa forma, este artigo se caracteriza como bibliográfico. A pesquisa teve como base a investigação dos anais de dois dos principais congressos brasileiros de comunicação, Intercom (Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação) e Abrapcorp (Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas), abrangendo o período de 2000 a 2019, além das edições da revista *Organicom* publicadas no mesmo período. Foram considerados também como fontes livros disponíveis em bibliotecas e sites, todos eles abordando o contexto que vivemos, as mudanças no mundo do trabalho e os desafios e tendências em comunicação interna.

Primeiramente, foram selecionados artigos com títulos e/ou resumos contendo os termos “comunicação interna”, “comunicação com empregados” ou “comunicação organizacional”. Após análise, foram mantidos/ considerados aqueles que apresentavam alguma relação desses termos com a contemporaneidade, tendências, desafios ou novas formas de pensar e fazer comunicação dentro das empresas. Ao todo, foram localizados 11 artigos atendendo a esses parâmetros nas fontes anteriormente indicadas.

### **Mudanças na sociedade e nas relações no mundo do trabalho**

Os conceitos de sociedade disciplinar e sociedade do controle, desenvolvidos por Deleuze (1992), Foucault (1999) e Vaz (1999) parecem ser o ponto de partida ideal para compreendermos as mudanças pelas quais a sociedade tem passado. Como colocam Oliveira e Paula (2009), essas referências nos permitem “lançar um olhar diferente sobre as relações internas nas organizações e redimensionar o papel do campo da comunicação nesse espaço”. Han (2015) oferece referências complementares importantes e atuais ao apresentar o conceito de sociedade do cansaço, característico de nossos tempos.

A passagem da modernidade para a contemporaneidade levou a uma mudança no modelo de sociedade, que migrou da disciplina - período que vai do século XVIII até a segunda grande guerra - para o modelo do controle - em ascensão a partir da segunda metade do século XX (COSTA, 2004). Na sociedade da disciplina, o poder estruturava-se a partir da combinação

dos sistemas moral e operacional, que produzia a ordem e a consolidava pela imposição (FOUCAULT, 1999). As organizações se mostravam racionais e focadas na produção e produtividade, enquanto esperava-se que os empregados fossem “um corpo dócil, eficaz economicamente e submisso politicamente” (VAZ, 1999). No entanto, como aponta Lauro (2017), “a disciplina tem seus pontos-cegos. Ela confina forças, mas não fluxos. Encarcera corpos, mas não ideias”. Sem conseguir conter a multiplicidade, ela entrou em crise e cedeu espaço ao modelo do controle.

Na sociedade do controle, o poder ganhou nova forma e as pessoas passaram a ser regidas por uma maneira diferente de se relacionar com o mundo. A imposição deixou de imperar, e as pessoas passaram a ser conduzidas a agir de determinada maneira por serem convencidas de que isso é bom para elas. Com isso, surgiu o discurso da sedução (DELEUZE, 1992). Nesse novo modelo de sociedade, o aspecto disciplinar não desapareceu, apenas se modificou. Enquanto a sociedade disciplinar tinha um observador de corpo presente e em tempo real; na sociedade do controle, essa observação passou a ser principalmente virtual. Como pontua Foucault (1999), a sociedade do controle não funciona por confinamento, mas por controle contínuo e comunicação instantânea.

Após a segunda grande guerra, a popularização do modelo de sistemas começou a exercer influência, fazendo com que a organização do trabalho passasse a ser compreendida dentro de uma racionalidade mais complexa. A perspectiva oferecida por tal modelo fez com que o trabalhador passasse a ser visto não apenas como elemento a serviço do sistema, mas como alguém que administra sua própria adaptação e integração aos processos. A subjetividade ganhou espaço e, com isso, as empresas passaram a buscar compreender aspectos comportamentais que pudessem estar relacionados à eficiência e eficácia. A atenção começou a se voltar mais para o empregado na intenção de que ele se sentisse parte da organização e, conseqüentemente, tivesse incentivo para produzir mais (CURY, 2000).

Já na década de 1980, a globalização e o processo de internacionalização e fusão das empresas impulsionado por ela geraram novo impacto sobre o ambiente organizacional. O cenário agora era outro e requeria habilidade para ressocializar com frequência em ambientes novos e interculturais. Aos poucos, o trabalhador passou a ser alguém mais ativo e essencial para uma gestão que já não exercia a mesma autoridade sobre o controle de seu desempenho. Essa fase viu surgir a corresponsabilização, com o trabalhador assumindo parte do controle de seu próprio desempenho. O contexto socioeconômico e fatores como o avanço da tecnologia, a comunicação digital, o crescimento do individualismo, a cultura da urgência e

do tempo real, entre outros, corroboraram para o fortalecimento dessa corresponsabilização dos indivíduos nas empresas (MALVEZZI, 2006).

No século XXI, os conceitos de sociedade da disciplina e sociedade do controle já não dão mais conta de explicar as mudanças. O que surge é a sociedade do cansaço, um modelo baseado no desempenho, com indivíduos que há tempos deixaram de ser “sujeitos da obediência” para assumirem o papel de sujeitos de desempenho e produção, atuando como “empresários de si mesmos” (HAN, 2015).

Como aponta Han (2015), o sujeito de desempenho é mais rápido e mais produtivo que o sujeito da obediência. Ele se entrega à liberdade coercitiva ou à livre coerção de maximizar o desempenho. Não se trata de uma sociedade livre. Pelo contrário, “o excesso de trabalho e desempenho agudiza-se numa autoexploração”, um processo que é “mais eficiente que uma exploração do outro, pois caminha de mãos dadas com o sentimento de liberdade”. O explorador é ao mesmo tempo o explorado (HAN, 2015).

A negatividade da proibição, tão característica das sociedades anteriores, deu lugar ao poder ilimitado, ao caráter de positividade tão bem expresso na afirmação “*Yes, we can*” e ao excesso de estímulos, informações e impulsos, que modifica radicalmente a estrutura e economia da atenção, fragmentando-a e destruindo-a (HAN, 2015). Com isso, a violência já não provém apenas da negatividade, mas também da positividade. Como aponta Baudrillard (1992, p. 86, apud HAN, 2015, p. 10), há uma “obesidade de todos os sistemas atuais”, o que inclui os sistemas de informação, de comunicação e produção, e contra essa gordura não há imunorreação. “A comunicação generalizada e a superinformação ameaçam todas as forças humanas de defesa” (BAUDRILLARD, 1992, p. 86, apud HAN, 2015, p. 10).

Diante da sobrecarga de trabalho, a ação multitarefa se apresenta como necessária, impactando também a estrutura da atenção. Como pontua Han (2015), esse é um retrocesso. “A multitarefa está amplamente disseminada entre os animais em estado selvagem. Trata-se de uma técnica de atenção indispensável para sobreviver na vida selvagem” (HAN, 2015).

A sociedade do desempenho leva a um cansaço e esgotamento excessivos. Esses estados psíquicos são característicos de um mundo que se tornou pobre em negatividade e que é dominado por um excesso de positividade. Todo esse processo leva ao “infarto da alma e ao adoecimento do corpo”, por isso a atual era é marcada por doenças como a síndrome de *burnout*, o transtorno de ansiedade e a depressão. Esses adoecimentos psíquicos da sociedade de desempenho são manifestações patológicas dessa liberdade paradoxal que vivemos (HAN, 2015).

No mundo do trabalho, já não é a empresa que faz a gestão da carreira de seus empregados sozinha, pois o trabalhador começou a assumir responsabilidade pelo próprio desenvolvimento, não simplesmente por desejo, mas por necessidade. O indivíduo agora precisa dar conta tanto das altas exigências de capacitação que surgem quanto de reconstruir repetidamente sua identidade profissional de forma a se adaptar e se manter no mercado de trabalho em constante e rápida transformação (MALVEZZI, 2006).

Assim, nessa nova relação das pessoas com o trabalho, o trabalhador passou a se comportar como uma espécie de camaleão que se adapta aos diferentes cenários por onde passa de forma a fazer parte efetiva dele. Esse tipo de ser humano é “um amálgama de distintas categorias de habilidades e comportamentos, uma colagem, como se fosse de diferentes peças e materiais que podem ser expandidos ou apagados, refeitos, reestruturados” (KALLINIKOS, 2003).

O avanço da globalização e da tecnologia certamente reforçaram a característica adaptativa desse trabalhador. As redes de atividades humanas e automatizadas e a adoção de tecnologias na comunicação criou um contexto complexo e, como diz Bauman (2001), “líquido”, caracterizado pela compressão do tempo e do espaço. Nada mais é estável no mundo do trabalho, tudo muda com rapidez. O espaço organizacional já não é configurado pela estrutura física, mas sim pelo compartilhamento de uma mesma missão e de determinados processos comuns a cada empresa. A ameaça à qualidade de vida do trabalhador vem menos de condições desumanas de trabalho e mais do estresse gerado pela pressão do cumprimento contínuo de metas, pelo modelo baseado no desempenho.

Nesse contexto, empresa e trabalhadores desempenham novos papéis. O indivíduo reativo deu lugar ao trabalhador que assume corresponsabilidade por seu desenvolvimento, adaptando-se através de uma permanente reconstrução de predicados que fazem da sua identidade profissional algo flexível de acordo com as necessidades do ambiente de trabalho. Já a empresa deixou de ser a gestora exclusiva da carreira de seus empregados para se tornar corresponsável pelo desenvolvimento deles, mas, mais importante do que isso, passou a figurar como o espaço de construção e reconstrução de identidades desses trabalhadores (MALVEZZI, 2006).

O movimento transformacional na sociedade se reflete em muitos outros aspectos nas organizações. Há um rápido aumento do processo de automação, terceirização do trabalho, economia informal e presença expressiva da mulher no mercado de trabalho, além de redução do salário médio dos trabalhadores de setores tradicionais e exclusão de parcela majoritária daqueles com menor nível de instrução (BUENO, 2013). Como colocam Oliveira e Paula

(2009), “a empregabilidade substituiu o emprego, a organização deixou de ser um “porto seguro” e passou a ser apenas o local onde se trabalha, o que implica constantes riscos”.

Nesse cenário, os trabalhadores passaram a valorizar e buscar melhor qualidade de vida e de condições de trabalho, gerando novas demandas para as organizações. A heterogeneidade do público interno também começou a ser reconhecida. Hoje, ele é visto como públicos, no plural, com grande segmentação e uma alta exigência de relacionamentos bem geridos (BUENO, 2013).

Tal contexto impôs para áreas como a Psicologia Organizacional e a Administração, entre outras, uma nova necessidade, a de considerar o trabalhador não somente um recurso, mas também um sujeito, um indivíduo ativo que exige uma participação mais inteligente nas empresas, luta por melhores condições de trabalho e busca realização através de suas atividades laborais.

### **Desafios impostos pelo atual contexto à comunicação interna**

O contexto complexo e em frenético movimento de mudança no qual estamos inseridos impõe ao relações públicas um primeiro grande desafio: gerenciar a complexidade de cenários e as consequências das mudanças geradas pelas novas relações de trabalho, lidando da melhor forma com elas (OLIVEIRA; PAULA, 2009). É essencial, como apontam Ramos e Freitas (2013), “compreender o comportamento e, sobretudo, as subjetividades que perpassam os sujeitos organizacionais, sendo que estes serão o reflexo da organização e, ao mesmo tempo, refletidos por ela” (RAMOS; FREITAS, 2013). Kunsch reforça isso ao dizer que:

Situar a sociedade onde estamos inseridos constitui condição sine qua non para análises de cenários e contextos, cujas leituras são objeto de interpretações para construção de diagnósticos situacionais e constituem subsídios indispensáveis no processo do planejamento e da gestão estratégica da comunicação corporativa (KUNSCH, 2007).

O redimensionamento das relações de trabalho impacta diretamente a formação profissional, os vínculos empregatícios, as éticas empresariais e, conseqüentemente, os modos como acontece a comunicação com os públicos, especialmente o interno. Com uma nova articulação entre os diferentes *stakeholders* da organização e o contrapeso se deslocando para cada vez mais longe da gerência, surge um segundo desafio, o equilíbrio de poder dentro das organizações (GRATES, 2006).

O público interno, agora mais ativo e importante no processo de gestão empresarial, já não adere a discursos vazios e cheios de “palavras-armadilha”, “adotadas para criar impacto, manipular a imagem corporativa e atuar no campo da sedução” (BARBOSA, 2011). A utilização indiscriminada que algumas organizações vêm fazendo de determinados termos com o intuito de passar valores que muitas vezes não são reais nos levou a um paradoxo: vivemos a chamada era da transparência, mas nunca fomos tão descrentes nela. Assim, o descrédito no discurso organizacional surge como outro aspecto que desafia a comunicação interna.

Como lembram Soares e Monteiro (2012, p. 53), o interesse por legitimação tem se tornado até mesmo uma questão de sobrevivência das empresas; portanto, é saudável que as organizações busquem legitimidade em seus contextos e reflitam isso em seus discursos. O problema ocorre quando esse discurso se apoia em valores que a empresa não adota na prática, servindo apenas para tentar posicionar a organização de forma positiva diante de seus *stakeholders*. Tal conduta esbarra na ética contemporânea, um quarto grande desafio para a esfera da comunicação interna hoje.

A ética não escapa da necessidade de adaptação ao contexto complexo e em constante transformação que vivemos. Ela é um elemento que tem se flexibilizado, adquirido nova forma. Kucinski (2005) afirma que “cada indivíduo, nesses tempos pós-modernos, teria a faculdade de decidir sua própria conduta, cultivar seus próprios valores. É a desqualificação do direito de exigir determinados comportamentos”. Trata-se de um reflexo claro do individualismo crescente na sociedade. Isso traz à tona uma discussão importante: é possível haver uma ética ou não?

Outro aspecto de nossa era que afeta diretamente o ambiente organizacional e desafia o trabalho do comunicador dentro das empresas é o excesso de informação, que gera barulho e distração e leva a um cinismo por parte dos empregados (GRATES, 2006). Tal dinâmica tem feito com que as informações veiculadas internamente tenham menos credibilidade e efetividade, especialmente considerando-se que a organização já não é a única fonte de informação sobre ela mesma. O comunicador se vê diante do desafio de, em meio a um turbilhão de informações, conseguir a atenção do público interno e envolvê-lo.

Além de excessiva, a comunicação hoje está declaradamente fora do controle da organização, o que causa desconforto para a gestão. O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação estabeleceu novos fluxos informacionais sem a tutela da organização. A comunicação que antes se restringia mais facilmente ao ambiente interno hoje é levada para além dos muros da organização e continua a fluir entre empregados e outros públicos sem o controle das empresas.

A necessidade de haver disposição e capacidade para a comunicação dialógica nas empresas é outro desafio imposto pelo atual contexto. A comunicação descendente e de mão única há tempos não responde minimamente às necessidades de trabalhadores e também às necessidades das organizações, que precisam envolver seu público interno e comprometê-lo com seus objetivos e metas para a manutenção de um ambiente organizacional saudável e o alcance de resultados. Isso exige dos comunicadores não apenas a abertura e gestão eficiente de canais de mão dupla, mas o desenvolvimento de qualidades particulares de comunicação interpessoal e orientação colaborativa em líderes e empregados (MARQUES e MAFRA, 2013).

Por último, mas não menos importante, está no papel da liderança um outro desafio para o ambiente das organizações e, conseqüentemente, para a comunicação interna. O contexto atual exige um novo tipo de líder, já não há mais espaço para a liderança do tipo alfa, que é morosa, burocrática, centralizadora, com poucas chefias e que requer dos empregados uma atitude passiva e reativa que não cabe mais em nossos dias. Ela precisa dar espaço para a liderança aberta, a qual vamos explorar mais a seguir, quando abordaremos de que forma a comunicação interna pode e necessita se reposicionar para lidar com estes desafios de nosso tempo.

### **O reposicionamento da comunicação interna diante dos desafios impostos pelo atual contexto**

Está claro que somos chamados para novos desafios em um contexto complexo e mutante. Uma função apenas informativa não é suficiente. Kunsch (2007) afirma que a comunicação precisa ser considerada também um processo social básico e um fenômeno nas organizações. É importante que a comunicação assuma a posição de cocriadora do futuro da organização (MARCHIORI, 2009). Isso exige do relações públicas e da área de comunicação interna um reposicionamento que se traduz em renovação de perspectivas e práticas comunicacionais, algumas delas abordadas aqui.

O atual contexto requer atenção à complexidade da contemporaneidade e fundamentação em conceitos que orientem o fazer comunicacional em um cenário de mudanças contínuas. Isso implica capacidade de adaptação a determinadas situações adversas, implica resiliência. Como afirma Morin (2006), o fenômeno da desintegração é um fenômeno normal. A única maneira de lutar contra a degenerescência está na regeneração permanente, na atitude da organização de se regenerar e se reorganizar. Assim, a resiliência é para as empresas

requisito básico e ferramenta importante para as adaptações e transformações que o cenário exige.

Cabe não só à gestão das empresas, mas também aos profissionais de relações públicas assumir esse movimento de transformação e adaptação. Isso requer novos aportes teóricos e práticos. O paradigma clássico/ informacional já não é suficiente para responder a tal complexidade, faz-se necessário analisar o contexto onde está inserida a comunicação, seu papel e possibilidades diante da complexidade do ambiente dos negócios. (OLIVEIRA; PAULA, 2009). Como aponta Kunsch (2014), é preciso vencer a perspectiva meramente mecanicista ou a dimensão instrumental da comunicação e adotar uma visão humanista, com aportes conceituais das perspectivas interpretativa e crítica. Torna-se primordial dar maior atenção para a dimensão humana da comunicação, que se volta para as relações construídas e reconstruídas no dia a dia das organizações (KUNSCH, 2014).

Segundo Kunsch (2014), inserir o ser humano como elemento fundamental nas práticas comunicacionais da organização possibilita a ela entender as subjetividades, complexidades e sentidos existentes nos processos de interação. A partir dessa perspectiva, o relações públicas passa a considerar e valorizar no fazer comunicacional a realidade social vivenciada pelos trabalhadores, cuidando para não sufocá-los com excesso de informação técnica e instrumental voltada meramente aos interesses das organizações (KUNSCH, 2012). Com isso, a empresa não apenas se torna mais competitiva, como ajuda a garantir mais qualidade de vida para seus empregados no ambiente de trabalho (KUNSCH, 2012).

No entanto, Kunsch (2010) explica que a dimensão humana ainda costuma ser a mais esquecida, tanto na literatura sobre comunicação organizacional quanto nas práticas das organizações (KUNSCH, 2010). Em geral, os comunicadores se atêm às dimensões instrumental e estratégica, que se baseiam em uma visão funcionalista e linear da comunicação (KUNSCH, 2006). O relações públicas que quer vencer os desafios impostos pelo atual contexto necessita rever esse posicionamento emergencialmente.

Como vimos anteriormente, a flexibilização que surge como resultado do processo adaptacional atinge também a ética, que se mostra uma ética de meio-termo (LIPOVETSKY, 2005). Ela “apresenta-se como exigência mínima para a condução da comunicação organizacional em níveis aceitáveis”, equilibrando-se “entre direitos do indivíduo e obrigações dos empregados, entre interesses dos acionistas e interesses dos consumidores, entre benefícios e proteção do meio ambiente, entre rentabilidade e justiça social, entre presente e futuro” (LIPOVETSKY, 2005).

Seja do meio-termo ou não, a ética continua sendo crucial para o profissional que atua em comunicação. Como diz Wolton (2006), “não significa um pouco mais de óleo nas engrenagens e mais plumas e paetês, é uma necessidade absoluta”. Atuar de forma ética em comunicação organizacional é adotar o comprometimento com a transparência e a verdade desde o planejamento estratégico até as ações diárias. Isso significa que o comunicador deve se colocar em situações de conflito e discordância, expondo os argumentos que conduzam a organização ao equilíbrio entre o discurso e as realizações (MAIO e SILVA, 2013). Para Lattimore et al. (2012), os profissionais de relações públicas “devem avaliar os benefícios em relação aos danos de suas atividades de comunicação e/ou ter a determinação moral para dizer sim ou não, porque os efeitos de longo prazo de uma má decisão irão se sobrepor aos ganhos de curto prazo”.

Outro reposicionamento importante da comunicação interna no atual contexto está relacionado com o novo espaço que ocupam os atores internos. Se antes a comunicação tinha como premissa o alinhamento com os objetivos da organização para garantir uma atuação estratégica, hoje ela deve voltar-se também para o ponto de vista dos atores internos. Esse alinhamento é fundamental para alcançar a perspectiva processual e integrada requerida pela dimensão estratégica da comunicação (KUNSCH, 2003; OLIVEIRA e PAULA, 2007) e para assegurar coerência às estratégias e às ações organizacionais.

É preciso trabalhar na perspectiva da construção de sentido, o que significa perceber esses atores internos como produtores de mensagens, levar em conta suas expectativas, percepções e necessidades, tendo em vista a realidade e os impactos que vivenciam, além de considerar a sua demanda por informações ágeis, contextualizadas e confiáveis (OLIVEIRA; PAULA, 2009). É conhecendo e entendendo questões relacionadas ao negócio e aspectos que afetam o trabalho que os trabalhadores conseguem formar sentido.

A nova posição dos atores internos nas organizações levou à necessidade de redimensionar o processo de gestão e o modelo de liderança. Em resposta a isso, Nepomuceno (2013) defende a “gestão dos formigueiros digitais”, um modelo de gestão que se baseia no que ele chama de “comunicação química”, aquela que permite um “rodízio meritocrático”. Nela, cada formiga tem condições de ser um líder-alfa provisoriamente, desde que tenha algo relevante a informar às demais.

A liderança aberta protagoniza novas formas de relacionamento e compreende que não cabe tentar - nem é possível - “sufocar a expressão de ideias e opiniões, obstaculizar o compartilhamento de informações, impedir que os funcionários troquem experiências e percepções sobre o local de trabalho e mesmo sobre a postura de chefias e colegas” (BUENO,

2013). De acordo com Li (2011), o novo modelo de liderança segue outras regras, como o respeito ao fato de que os clientes e funcionários têm poder, o ato de compartilhar como forma de construir confiança, o fomento à curiosidade e à humildade, a manutenção de uma abertura responsável e o perdão aos fracassos.

Bueno (2013) afirma que colocar em prática o modelo de liderança aberta exige o desenvolvimento de processos ágeis e competentes de *feedback*, adoção de diálogos produtivos e clareza quanto às “regras do jogo”, com uma abertura que respeite as individualidades sem colocar em risco a saúde do ambiente organizacional. Tal modelo também requer superar o funcionalismo para adotar uma perspectiva que enxergue a organização como um sistema aberto que se relaciona estreita e intensamente com o ambiente (BUENO, 2013).

No entanto, a gestão que prevalece ainda é a centralizada, não participativa, que exige sistematicamente o “carimbo do líder-alfa” (Nepumoceno, 2013). A difícil e complexa transição de um modelo para outro requer suporte da comunicação interna para que a “cultura de apoio à abertura” se estabeleça. Por meio da comunicação, “promove-se a articulação dos funcionários, consolidando relacionamentos confiáveis e produtivos, e compromete-se esse público com a solução coletiva de questões da organização” (BUENO, 2013). Isso repercute, segundo Bueno:

na construção de um novo ethos comunicacional fundado no uso intensivo, mas responsável, das mídias sociais no ambiente interno, na valorização da participação dos funcionários e na adoção de sistemas e canais de relacionamento que promovam a interação e favoreçam o fortalecimento do fluxo de comunicação/informação ascendente (BUENO, 2013).

Essa reformulação da relação de líderes com empregados nos leva a uma outra chave no reposicionamento da comunicação interna - a disposição e capacitação para a comunicação dialógica. Esse é um elemento que exige prévio esclarecimento sobre o que é diálogo. Há uma forte tendência na consideração do consenso (GUSHIKEN, 2008) como maior objetivo da troca dialógica nas organizações. No geral, entende-se diálogo como gesto produtor de harmonia (GUSHIKEN, 2008). No entanto, como esclarecem Marques e Mafra (2013), ainda que existam vários procedimentos voltados à construção de relações organizacionais mais colaborativas, “a negociação dialógica não pode prescindir dos conflitos”. Diálogo organizacional não se trata de suprimir diferenças.

Neste artigo, partilhamos da visão de Marques e Mafra (2013) sobre diálogo, entendendo que ele não se trata de um gesto voltado a neutralizar divergências, mas sim de

instância capaz de tornar a organização um “espaço efetivo de trocas, de tratamento de problemas coletivos e de verificação conflitiva de uma pretensa igualdade entre os interlocutores” (MARQUES e MAFRA, 2013). Para isso, é importante que o relações públicas atente para a falsa cultura do diálogo, aquela que estipula diálogo aberto como valor organizacional, mas não acontece na prática. Tal distorção é perigosa e maléfica, pois abre espaço para formações discursivas privilegiadas e para a supressão e neutralização de conflitos potenciais (DEETZ, 2010).

### **Considerações finais**

Este artigo procurou levantar reflexões conceituais sobre as mudanças que vêm ocorrendo na sociedade e que se refletem no ambiente organizacional, impactando diretamente conceitos e modelos utilizados na comunicação interna. Por meio de um resgate histórico, percorremos o universo das organizações desde a revolução industrial até os dias de hoje, observando como as mudanças alteraram as relações no mundo do trabalho.

Em seguida, foram apontados alguns desafios que tais mudanças vêm impondo à comunicação interna, como o gerenciamento de cenários complexos, o novo equilíbrio de poder nas organizações, o descrédito nos discursos organizacionais, a flexibilização da ética, o excesso de informação, a necessidade de comunicação dialógica e de um novo modelo de liderança.

Por fim, foram abordados conceitos e práticas comunicacionais que podem auxiliar o relações públicas e a comunicação interna no movimento de transformação e adaptação exigido, o que inclui maior atenção à dimensão humana da comunicação, à complexidade de cenários, resiliência, mudança de paradigma, alinhamento com o público interno, adoção de novo modelo de liderança, prática de uma ética contemporânea e disposição e capacitação para a comunicação dialógica.

Certamente, este artigo não esgota o atual cenário nem aborda todos os elementos importantes para o reposicionamento da comunicação interna. Na realidade, enquanto este texto é finalizado, novas mudanças ocorrem na sociedade e fazem surgir dentro das organizações outros desafios, exigindo em breve nova reflexão e também revisão de conceitos e práticas comunicacionais. Esse é um processo intenso e contínuo de transformação. Tal cenário não deve ser considerado desmotivador; pelo contrário, deve servir como incentivo para que o relações públicas e a comunicação interna se renovem continuamente, de forma que estejam

preparados para lidar com cenários complexos e, com isso, tenham seu valor cada dia mais reconhecido pelas organizações.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. T. **Os Processos de Comunicação Interna no Contexto das Tecnologias da Comunicação Digital: reflexões a partir das práticas de interatividade da Geração Y.** In: VII Congresso Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas - ABRAPCORP, 2013, Brasília: EDIPUCRS. Disponível em:

<https://ebooks.pucrs.br/Ebooks/Pdf/978-85-397-0312-8.pdf>. Acesso em: 15 de dezembro de 2019

BARBOSA, J. C. Princípios organizacionais: processo de construção no contexto do discurso organizacional. In: FARIAS, L. A. (Org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos.** São Paulo: Summus, 2011. p. 61-77.

BAUDRILLARD, Jean. **A transparência do mal. Ensaio sobre fenômenos extremos.** 2. ed. Campinas: Papyrus, 1992.

BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

BUENO, W. C. Comunicação Interna e Liderança Aberta: os desafios de incorporar a geração Y e as mídias sociais. In: **Revista Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, ano 10, n.19, p.60-71, 2º semestre de 2013.

CABRAL, V. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. In: Revista Organicom: **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, ano 1, n. 1, p.55-71, 2º semestre de 2014.

COSTA, R. **Sociedade de Controle.** São Paulo, março de 2004. Disponível: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-88392004000100019](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392004000100019)> Acesso em 15 Dez 2019.

CURY, A. **Organização & Métodos: uma visão holística.** Ed. Atlas, São Paulo, 2000.

DEETZ, S. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas.** São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. p. 83-101.

DELEUZE, G. Post-scriptum sobre as sociedades de controle. In: **Conversações.** Trad. de Peter PálPelbart. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1992.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir.** 20 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

GRATES, G. F. **Guess who's got an idea? How engaged employees can be an organization's greatest competitive weapon.** Palestra ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. São Paulo, 26 out. 2006.

GUSHIKEN, Y. Estudos em relações públicas e o pensamento latino-americano em comunicação. In: MOURA, C. P. (Org.). **História das relações públicas: fragmentos da história de uma área.** Porto Alegre: Edipucrs, 2008, p. 71-88.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço.** Tradução de Ênio Paulo Giachini, 2. ed. ampl. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

KALLINIKOS, J. Networks as alternative forms of organization: some critical remarks. In: **International Conference on Enterprise Information System**, Angers. Proceedings, 2003.

KUCINSKI, B. **Jornalismo na era virtual: ensaios sobre o colapso da razão ética**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo; Editora Unesp, 2005.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual**. Revista Matrizes, vol. 8, núm. 2, São Paulo: Universidade de São Paulo, janeiro-junho, 2014, p. 35-61.

KUNSCH, M. M. K. **As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo**. Intercom. Volume 35. Número 2. São Paulo: RBCC, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/interc/v35n2/14>>. Acesso em: 27 Nov. 2019.

\_\_\_\_\_. **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. In: **Signo y Pensamiento**, vol. XXVI, núm. 51, Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, julho-dezembro de 2007, pp. 38-51.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LATTIMORE, D. et al. **Relações públicas: profissão e prática**. 3. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

LAURO, R. **Deleuze, sociedade de controle**. São Paulo, 11 de jun. de 2017. Disponível:<<https://razaoinadequada.com/2017/06/11/deleuze-sociedade-de-controle/>> Acesso em 3 Dez 2019.

LEMOS, F. C. **A Comunicação no Contexto Organizacional Contemporâneo: questionamentos que nos inquietam**. In: XI Congresso Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas-ABRAPCORP, 2017, Porto Alegre: EDIPUCRS. Disponível em: <https://ebooks.pucrs.br/acessolivre/anais/abrapcorp/>. Acesso em: 5 de janeiro de 2020.

LI, C. **Liderança aberta: como as mídias sociais transformam o modo de liderarmos**. São Paulo: Évora, 2011.

LIPOVETSKY, G.. O casamento da ética com os negócios. In: LIPOVETSKY, G. **A sociedade pós-moralista: o crepúsculo do dever e a ética indolor dos novos tempos democráticos**. Barueri, SP: Manole, 2005. p. 221-258.

MAIO, A. M. D.; SILVA, M. A ética como fator de suporte ao discurso da sustentabilidade nas organizações. In: **Revista Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, ano 10, n.19, p.27-38, 2º semestre de 2013.

MALVEZZI, S. **Psicologia Organizacional e do Trabalho: Uma identidade em construção**. Tese de Livre Docência. Instituto de Psicologia. Universidade de São Paulo – São Paulo, 2006.

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

MARQUES, A. C. S.; MAFRA R. L. M. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. In: **Revista Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, ano 10, n.19, p. 72-84, 2º semestre de 2013.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo.** Porto Alegre: Sulina, 2006.

NEPOMUCENO, C. **Gestão 3.0: a crise das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 2013.

OLIVEIRA, I. V.; PAULA, M. A. Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade. In: ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FREITAS, R. (org). **Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas.** Curitiba: Champagnat, 2009, p. 13-28.

\_\_\_\_\_. **O que é comunicação estratégica nas organizações.** São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, M. C. **O Papel das Relações de Comunicação na Construção do Sentido do Trabalho.** In: XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM, 2014. Foz do Iguaçu. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2014/resumos/R9-0278-1.pdf>. Acesso em: 7 de novembro de 2019.

PEREIRA, M. L. **A Sociedade em Rede em seu conceito, sua dinâmica e suas perspectivas para a Comunicação Organizacional.** In: VII Congresso Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas - ABRAPCORP, 2013, Brasília: EDIPUCRS. Disponível em: <https://ebooks.pucrs.br/Ebooks/Pdf/978-85-397-0312-8.pdf>. Acesso em: 5 de janeiro de 2020.

RAMOS, R. J.; FREITAS, F. L. Resiliência e relações públicas: diálogos e reflexões. In: **Revista Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, ano 10, n.19, p.60-71, 2º semestre de 2013.

SANTOS, M. **Território e Sociedade.** Entrevista com Milton Santos. São Paulo: Editora da Fundação Perseu Abramo, 2000.

RIBEIRO, E. P.; NASSAR, P. **Novos Contextos, Velhas Narrativas: O repensar da Comunicação Interna sobre a Tradição e a Inovação.** In: VII Congresso Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas - ABRAPCORP, 2013. Brasília: EDIPUCRS. Disponível em: <https://ebooks.pucrs.br/Ebooks/Pdf/978-85-397-0312-8.pdf>. Acesso em: 15 de dezembro de 2019.

SCROFERNEKER, C et. al. **(Re) Pensando os relacionamentos no contexto organizacional, face os desafios e possibilidades decorrentes das ‘novas’ tecnologias.** In: XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - INTERCOM, 2013. Manaus. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-1619-1.pdf>. Acesso em: 7 de dezembro de 2019.

SOARES, A. T. N.; MONTEIRO, L. S. O contexto das organizações: uma leitura sobre suas configurações e seus processos comunicacionais. In: OLIVEIRA, I. L.; LIMA, F. P. (Org.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional.** São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012. p. 49-66.

VAZ, P. **Agentes na rede.** Lugar Comum. Rio de Janeiro, v. 1, n. 7, 1999, p. 114-132.

WOLTON, D. **É preciso salvar a comunicação.** São Paulo: Paulus, 2006.