

## **A Cidadania Empresarial, Subculturas e Diversidade como Elementos para o Planejamento da Comunicação Interna<sup>1</sup>**

Elaine Cristina Gomes de MORAES<sup>2</sup>  
Fernanda Terezinha de ALMEIDA<sup>3</sup>  
Universidade Estadual Paulista, Bauru, SP

### **Resumo**

Atualmente é possível visualizar uma mudança na composição das empresas. A gestão socialmente responsável, as mudanças nas relações e o reconhecimento das subculturas nas organizações, contribuem para o aumento do desafio de se planejar e executar processos de comunicação. Nesse sentido, destaca-se o papel do público interno, como fator essencial na formação e manutenção das organizações. Faz-se necessário, portanto, a criação de um ambiente organizacional em que os objetivos distintos entre os públicos não se configurem propósitos antagônicos. Identificamos, assim, a prática da cidadania empresarial, a partir do desenvolvimento da comunicação de mão dupla. Este artigo propõe uma reflexão sobre a importância desse modelo de comunicação interna como elemento fundamental para a prática da cidadania no âmbito das organizações.

**Palavras-chave:** Cidadania Empresarial; Comunicação Interna; Diversidade; Público Interno; Subculturas.

### **Introdução**

Os ambientes organizacionais estão cada vez mais heterogêneos, consequência da junção de vários fatores. De maneira geral, algumas diferenças já se fazem presentes nas empresas, como os distintos perfis geracionais, idade, padrão de condução do trabalho e graus de instrução. Mas outros fatores estão contribuindo para a ampliação da formação de diferentes perfis do público interno. Somem-se as iniciativas em defesa da diversidade cultural, que buscam gerar um ambiente organizacional receptivo e justo entre as diferenças de gênero, etnias, idade e orientação sexual. Ou seja, a estrutura organizacional não é

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Comunicação para a cidadania do XIV Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Doutoranda em Comunicação pela FAAC/UNESP, Mestre em Comunicação e graduada em Relações Públicas pela mesma instituição, email: moraes.e@gmail.com

<sup>3</sup> Mestre em Comunicação pela FAAC/UNESP, Relações Públicas graduada pela mesma instituição. Especialista em Comunicação e Planejamento Estratégico pela Universidad Pontificia de Salamanca – Espanha e Especialista em Administração de Empresas com Ênfase em Marketing pela FAAC, email: fernanda.ptn@terra.com.br

constituída por um público interno homogêneo, ainda que a presença destas diferenciações venha se acentuando ao longo de tempo.

Neste cenário, destaca-se a importância do público interno para as organizações, sobrepondo-se à função de produção operacional ou intelectual, mas ganhando relevância como ser constituinte da própria organização. Ao contrário da concepção até meados do século XX, a cúpula empresarial tende a suprimir o papel de ‘chefe’ para ceder espaço ao papel de líder, estabelecendo, assim, novas formas de relacionamento com as pessoas que integram o ambiente organizacional.

O objetivo deste artigo é refletir sobre como o reconhecimento da diversidade de culturas, aspirações e valores que compõem o público interno nas organizações são considerados para a formação de um ambiente organizacional propício para a prática da comunicação de duas mãos, culminando em um planejamento de comunicação interna que fomente a participação do público interno nas discussões operacionais ou estratégicas nas organizações. Assim, propomos revisar alguns conceitos da comunicação interna, subculturas, diversidade cultural e cidadania empresarial, usando-os como fundamentos para a análise de um planejamento de comunicação interna que possa atender estas diferenças e a demanda por um cenário participativo.

### **Público interno e a cidadania empresarial**

Como já mencionado anteriormente, a visão dos gestores das organizações vem, paulatinamente, sofrendo transformações no que tange à concepção das pessoas que atuam como colaboradoras da organização. Até meados do século XX, o público interno não despertava a atenção dos líderes, tornando-se, por conseguinte, subjacente ao chamado público consumidor.

O papel dos funcionários restringia-se ao cumprimento de atribuições específicas para as quais haviam sido contratados. Conseqüentemente, a comunicação era unilateral, predominando sua dimensão instrumental, restrita à função de transmitir informações e, ainda, possibilitar o padrão de funcionamento estabelecido pelas organizações (KUNSCH, 2010). A dimensão humana da comunicação e a valorização de pessoas, muitas vezes, ainda se restringem ao discurso de determinadas lideranças, que, nesse espaço social, pressionam os funcionários, sobrepondo seus interesses financeiros em detrimento do social e das pessoas.

No entanto, atualmente, observa-se uma transformação desse cenário. Embora ainda se possa identificar empresas com o perfil mencionado anteriormente, torna-se necessário considerar que o ambiente organizacional é o espaço social no qual diversas pessoas convivem, as quais necessitam ser inseridas e valorizadas no fazer comunicativo, conforme aponta Kunsch (2010). Não se trata de um grupo de pessoas homogêneas aptas a cumprirem os objetivos organizacionais, mas são diversidades inseridas nesse mesmo espaço social que visam atingir seus objetivos pessoais e profissionais, que, apesar de distintos, não devem ser antagonicos.

Ganha respaldo a dimensão humana da comunicação, sobretudo em uma concepção do público interno formado por cidadãos e agentes ativos no processo comunicacional nas organizações. Assim,

Ao darmos ênfase à dimensão humana da comunicação organizacional, nosso principal propósito é defender a importância da comunicação humana no âmbito organizacional, para melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, em um ambiente cada vez mais complexo, competitivo e com cenários conflitantes e paradoxais diante das incertezas que caracterizam a sociedade globalizada [...] (KUNSCH, 2010, p. 49).

É nesse sentido que pretendemos trazer para discussão um conceito ainda controverso, mas que, compreendemos como uma prática importante para a qualidade de vida do público interno das organizações. Por outro lado, essa prática resulta em obtenção de imagem e reputação às empresas que a praticam. Trata-se do conceito denominado ‘cidadania empresarial’, que vem sendo disseminado no âmbito das organizações.

Inicialmente, vale retomar o conceito de cidadania, que é amplo e tem sido transformado e ampliado no decorrer dos anos. Em síntese, “cidadania envolve deveres e direitos, inclusive os ecológicos, os de gênero, étnicos e outros; liberdade de expressão; respeito à individualidade e às identidades específicas; justiça social; participação na esfera pública” (OLIVEIRA, 2005, p. 47).

Falar de cidadania, atualmente, parece pressupor a necessidade de determinar as especificidades a que se refere. A definição atribuída ao termo ‘cidadania’ como ‘posse de direitos’ parece ser insuficiente para dar conta das necessidades emergentes na contemporaneidade. A concepção perpassa noções de coletividade, educação, globalização, empresarial, eletrônica, dentre outras, buscando atender as lacunas existentes no contexto social, como já mencionamos em pesquisa anterior (MORAES, 2013). A cidadania passa,

portanto, a ser apropriada pelas organizações, que a disseminam por meio de ações realizadas, principalmente, no ambiente nos quais estão inseridas.

A cidadania empresarial tem sido elemento de controvérsias. Por um lado, as ações denominadas de ‘responsabilidade social’ englobam um comprometimento das empresas com as questões sociais e com a comunidade. Kunsch (2005) explica que, devido à importância assumida pelas organizações em uma sociedade globalizada, já não é possível considerar como meta apenas o lucro, eximindo-se a responsabilidade diante do meio no qual as empresas estão localizadas. As empresas passaram a acoplar junto às suas responsabilidades, os impactos ambientais resultantes de suas ações e as próprias comunidades locais.

Por outro lado, o conceito de cidadania empresarial é alvo de críticas. Essa mesma autora explica que se trata de uma prática importante adotada pelas organizações na contemporaneidade, no entanto, faz um alerta para a apropriação do conceito de cidadania para interesses privados. Alguns estudiosos entendem que as organizações, ao assumirem sua responsabilidade junto à comunidade na qual estão inseridas, passam a obter a valorização de sua imagem e marcas e é em torno desse propósito que essas ações são praticadas. Nesse sentido, Luiza Caires entende que

as próprias empresas e grupos econômicos que mantêm e aprofundam as distorções que geram todo tipo de carências na população, chamam para a sociedade civil (que as inclui) a responsabilidade por diminuir as carências dos grupos desfavorecidos. Mas isso não é encarado como um acerto de contas, e sim uma benesse, uma atitude voluntária e de ‘responsabilidade social’ que só faz melhorar a imagem das marcas que carregam (CAIRES, 2009, p. 3).

Cicilia Peruzzo também critica as organizações com fins lucrativos, que atuam na perspectiva da responsabilidade social. Em sua visão, a cidadania empresarial não visa a transformação social, mas trata-se de uma forma de precaução contra potenciais manifestações contrárias a ordem, que possam vir a comprometer sua reputação diante de seu público. Nesse sentido, a autora entende que essas ações são estratégicas e são executadas com o intuito de evitar problemas de outras naturezas. Assim,

a empresa, ao contribuir de forma direta com grupos sociais empobrecidos não o faz por “amor ao próximo” ou abnegação, mas para se antecipar a potenciais revoltas sociais e, assim, poder controlar as condições que assegurem a continuidade do modo de produção capitalista (PERUZZO, 2009, p. 3).

Nosso propósito não é discutir quais seriam as verdadeiras intenções das organizações privadas na prática da cidadania, ou, ainda, se a apropriação do termo ‘cidadania’ seria adequada nesse contexto. É sabido que, diante de um cenário altamente competitivo e globalizado, as organizações têm de se adaptar a todas as transformações para manterem suas atividades. Por conseguinte, as organizações “não podem mais se isolar nem fingir-se de eticamente corretas fazendo ações fragmentadas de responsabilidade social [...]” (KUNSCH, 2005, p. 39). Não se trata de desenvolver ações paternalistas junto ao público com o qual se relaciona, mas compreender suas necessidades e expectativas e procurar conciliá-las à missão e valores organizacionais. Vale ponderar que

O conceito e o sentido de missão a cumprir devem ultrapassar os limites do negócio e dos objetivos mercadológicos. Os valores e a atenção ao comportamento das pessoas e dos públicos devem constituir-se em partes integrantes não só dos enunciados discursivos, mas da pauta do cotidiano do ambiente organizacional (KUNSCH, 2005, p. 39).

É preciso, conforme aponta Borger (2007), promover um ambiente que compartilhe informações, discutam problemas e ultrapasse a prática de premiar o sucesso e punir falhas. A admissão do erro deve ser uma oportunidade para reflexão e a comunicação deve promover o diálogo, levando ao conhecimento de outros pontos de vista. Ainda, à luz da reflexão dessa autora,

Deve-se diminuir ou eliminar a distância entre o que a organização e a administração dizem e o que realmente fazem. O processo de construção das relações presume o estabelecimento de objetivos conjuntos, o compartilhamento de informações e recursos, a busca de soluções conjuntas. As relações são mutuamente definidas e têm como base os contratos implícitos, os quais se fundamentam na confiança, na integridade e na credibilidade. [...] São necessários a transparência e o compromisso das empresas para proporcionar um ambiente de confiança e troca e a participação efetiva dos stakeholders (BORGGER, 2007, p. 202).

Ao enfatizarmos as pessoas nas organizações, nos remetemos, portanto, ao público interno, muitas vezes, subjacentes ao público consumidor. Como explica Chiavenatto (2004), as organizações têm direcionado seu olhar ao público que as integram, compreendendo que seu papel é fundamental para a sua existência e desenvolvimento. Por isso, conhecer e procurar atender às suas necessidades e expectativas pode representar ganho em qualidade de vida e, conseqüentemente, em resultados positivos nas empresas. Embora o lucro tenha sido considerado o único objetivo das organizações por muito tempo,

atualmente, a valorização do público interno tem equacionado seus propósitos. Como resultado, as organizações obtêm ganho de imagem e seus funcionários, qualidade nesse ambiente.

Assim, a cidadania empresarial pode ser legitimada a partir de sua prática com o público interno, dissociando-se de ações assistencialistas ou paternalistas, mas de forma a contribuir com sua efetiva valorização e tornando-o agente ativo do processo comunicativo nas organizações. Para isso, é essencial que as organizações compreendam que a cultura organizacional não é imposta, mas se constrói a partir da soma de culturas e valores trazidos pelas pessoas que as integram. E, portanto, a comunicação deve ser planejada e praticada com base nessa diversidade que compõe esse público, considerando suas necessidades e expectativas específicas.

### **Conceitos e Tendências em Comunicação Interna.**

A Comunicação Interna nas organizações pode ser analisada como um conjunto de processos de envio e recepção de informações (motivacionais, de aproximação ou administrativas), com o objetivo de consolidar um fluxo de comunicação bidirecional entre líderes e subordinados. Logo, a discussão neste campo demanda mais que avaliar a adequação dos instrumentos utilizados na comunicação interna das empresas, mas também deve agregar a reflexão sobre os fluxos de comunicação existentes e se estes contemplam mecanismos efetivos de participação para o público interno.

Kunsch (2003, p. 154) define a comunicação interna como “um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica”. Para que o planejamento e a execução de um processo de comunicação interna possam ser considerados de qualidade, vários elementos precisam estar presentes, como indica Kunsch (2003). Entre eles, destacam-se a disposição da Direção com a abertura de informações e o respeito com as diferenças individuais – dois elementos que estão diretamente relacionados com as reflexões propostas neste artigo.

Em um contexto de “[...] convivência do moderno com o contemporâneo nas organizações” (OLIVEIRA e PAULA, 2009, p. 18) são vislumbradas algumas dificuldades para o planejamento e prática da comunicação interna dentro das organizações. A revisão bibliográfica permitiu identificar fatores críticos para o planejamento da comunicação interna nas organizações nos dias atuais: queda de credibilidade quanto ao conteúdo

informado pela organização (GRATES, 2006) apud Oliveira e Paula (2009); facilidade de acesso a outras fontes de informação, além da organização; postura crítica do trabalhador (KUNSCH, 2003); relações de trabalho em constante alteração (FREITAS, 2009); mudança na temporalidade das relações (REGIS e GONÇALVES, 2009 e FREITAS, 2009) e por último a desagregação geográfica do público interno devido ao trabalho remoto (FREITAS, 2009; REGIS e GONÇALVES, 2009; SCOLARI, 2008).

A partir deste cenário, Oliveira e Paula (2009) apontam para a necessidade da gestão estratégica da comunicação interna, transcendendo o modelo transmissional. Freitas (2009, p. 44) indica como possibilidade a ênfase ao pensamento criativo do público interno. “Nesse caso, o trabalhador, além de produzir, cria”. O planejamento da comunicação interna deve permitir que o processo criativo do indivíduo tenha lugar dentro do processo de trabalho/produção. Assim são identificadas tendências importantes para o fluxo da comunicação interna nas organizações: propiciar espaço para o pensamento criativo e para o engajamento dos trabalhadores nos processos organizacionais, não como meros reprodutores de atividades operacionais; mas como agentes ativos na formulação destes processos.

A pesquisadora espanhola Marisa del Pozo Lite (2007) aponta que a eficácia da comunicação interna passa pelo estilo de gestão existente na empresa e a sua estrutura formal ou hierárquica. Também explica que o estilo de gestão é influenciado pelo contexto em que a organização se encontra. Segundo a autora, um estilo de gestão participativo amplia a possibilidade de conquistar o envolvimento do trabalhador com os objetivos organizacionais; e esta gestão participativa implica a construção de canais formais e valorização dos canais informais de comunicação, principalmente quando ascendentes.

Além destes, há outros elementos que precisam ser considerados na elaboração de programas de comunicação interna, como os boatos e os líderes informais dentro das organizações, fatores importantes pelo poder de desestabilização ou consolidação que possuem. Em geral, boatos existem onde não há transparência; mas eles podem ser neutralizados se a organização desenvolver um sistema de comunicação fluido, que torne acessíveis as informações demandadas pelo corpo funcional e que considere, na sua formação, a valorização dos líderes informais. Há que se considerar também, que os boatos podem ganhar um terreno profícuo em empresas com um processo de comunicação interna que não considere os aspectos da diversidade do público interno ou que não construam formas para que o público interno possa se manifestar perante a organização.



## **Subculturas nas Organizações e Diversidade Cultural**

Para entender o funcionamento e a dinâmica da comunicação organizacional, é preciso, também, entender os paradigmas da cultura da organização.

Uma estrutura empresarial não pode ser pensada apenas como um microuniverso. Ela está inserida em um contexto geográfico e temporal cujas variantes determinam os modos de agir e decidir, tanto de seus dirigentes como dos demais funcionários que a compõem. Por outro lado, as diferentes formações e história de cada um dos elementos de uma organização também exercem certa influência no conjunto de práticas, crenças e valores que formarão a cultura organizacional. Segundo Berger e Luckman (1985 apud Carrieri e Leite-da-Silva, 2008, p. 58) “as instituições devem ser entendidas a partir da consciência dos indivíduos que estão em contato com elas”.

Carrieri e Leite-da-Silva (2008), em uma análise feita sobre os estudos voltados para a Cultura Organizacional (SMIRCICH, 1983) os separavam em duas abordagens: a primeira mostrava a cultura como uma variável, um elemento da organização; e a segunda a definia como uma metáfora ou representação da organização. Dez anos depois, um segundo estudo (ALVESSON e BERG, 1992) aponta que as pesquisas da área podem ser classificadas em cinco convenções subdivididas em doze diferentes perspectivas: Cultura (cultura corporativa, cultura como sistema de valores e crenças, cognitivismo cultural e cultura como sistema de símbolos), Construção de Significados (significados compartilhados e construção e desconstrução de significados), Ideologia (corporativa ou política), Psicodinâmica (fantasias compartilhadas e cultura como arquétipos) e Simbolismo (particularismo e universalismo simbólicos).

Apesar destas novas classificações sobre os estudos em cultura organizacional, muitas pesquisas ainda permanecem atreladas aos paradigmas dos primeiros estudos. Segue comum o uso do termo “cultura organizacional” como um elemento da organização e, portanto, algo que pode ser controlado, gerenciado, transformado ou adequado aos interesses, valores e crenças de quem dirige a organização. Essa abordagem é, para Carrieri e Leite-da-Silva (2008), representada por autores como Deal e Kennedy (1982), Schein (1985) e Ouchi (1986). No entanto, as organizações também são elementos de um contexto maior e, portanto, os aspectos externos não podem ser desconsiderados.

Outra abordagem na pesquisa da cultura organizacional, proposta por Carrieri e Leite-da-Silva (2008) e apresentada a partir da obra de Martin (1992) *Cultures in*



*organizations: three perspectives* denominadas: Integração (busca do consenso), Diferenciação (a ambiguidade é parte do contexto organizacional) e Fragmentação (reconhecimento das inconsistências e contradições trazidas pelas diferentes culturas dentro da organização). Para estes autores, as pesquisas também podem ser realizadas com base nas três perspectivas de uma só vez, complementando-se mutuamente, o que resulta em uma quarta abordagem. Segundo a autora Joanne Martin apud Marchiori (2008), esta abordagem holística traria um entendimento mais profundo da complexidade organizacional, gerando clareza e consistência na análise produzida.

É preciso conduzir estudos que realizem uma conexão entre cultura, prática social e os aspectos emocionais que conduzem a vida das pessoas nas organizações. Em resumo, o entendimento da cultura organizacional deve ser amplo e, portanto, nossa proposta teórica é a de desvendar as culturas de uma organização visualizando as três perspectivas: integração, diferenciação e fragmentação ao mesmo tempo (MARCHIORI, 2008, p. 135).

As pesquisas baseadas nos estudos das Culturas na Organização consideram que existe uma convivência de diferentes culturas dentro deste microuniverso que, ao mesmo tempo, está inserido em um macrouniverso dinâmico, que influencia estas diferentes culturas continuamente.

A organização não seria capaz de criar culturas sozinha, seria apenas coprodutora, assim como seus membros. Os ambientes macrosocial e microssocial (da organização) também se fazem presentes por meio desses indivíduos, em seus diferentes processos de socialização, tendo, conseqüentemente, percepções distintas do cotidiano que os cerca (SACKMANN, 1991 apud CARRIERI e LEITE-DA-SILVA, 2008, p. 67).

Pensar na existência de diferentes culturas dentro de um ambiente empresarial nasce da valorização do indivíduo como agente criador. “Cada organização é uma em seu próprio contexto, assim como os indivíduos que trabalham nessa organização carregam seus próprios traços” (MARCHIORI, 2008, p. 126). As culturas dentro da organização não apenas vão subsistindo, mas também a organização se transforma e cresce a partir dos conflitos existentes lateralmente entre estas diferentes culturas, ou mesmo pelo conflito entre estas subculturas em contraponto com a imposição de uma cultura organizacional de forma hegemônica.

Baseada na contribuição de Brown (1998) e Collins (1998), a autora destaca a impossibilidade de administradores apenas imporem suas próprias culturas aos trabalhadores, sem uma negociação:

Há que existir um entendimento do que se pretende dos funcionários e concordância com o pensamento da alta administração e lideranças para que as ações possam fluir naturalmente. É dessa forma que se visualiza a incorporação de novas ideias e atitudes. Não há como impô-las tão simplesmente, já que dessa forma se corre o risco de não mantê-las se não houver envolvimento e credibilidade por parte dos funcionários. (MARCHIORI, 2008, p. 132-133)

Vale acrescentar a contribuição de Schein (1997) apud Marchiori (2008) para o entendimento das subculturas da organização. Em sua visão, a existência das subculturas é produto do próprio desenvolvimento da organização, a partir da sua estruturação em setores, áreas, funções e atividades distintas. O fundador, ao precisar delegar responsabilidades e empoderar líderes que deverão coordenar as diferentes etapas do processo organizacional, abre espaço para que diferentes modos de agir e diferentes valores passem a coexistir neste microuniverso que é uma organização. No entanto, o autor acredita que mesmo com estas diferenças é preciso criar um consenso – na sua visão, a existência destas subculturas deve procurar conviver com “qualquer outro pressuposto organizacional compartilhado, desde que haja coerência nos processos” (SCHEIN, 1997, p. 274 apud MARCHIORI, 2008, p. 113).

Sistemas organizacionais são dinâmicos e refletem alterações ocorridas em seu ambiente externo e interno. Segundo Marchiori (2008) as organizações vão incorporando novos valores e novos comportamentos, o que também afeta seus relacionamentos. É possível dizer, então, que diferentes perfis de trabalhadores, quando passam a conviver em uma empresa, trazem novos valores e comportamentos a partir de sua própria experiência e que podem, em menor ou maior grau, criar alterações nos modos de ser e fazer daquela organização, a partir das trocas e interações com os grupos já existentes ali, principalmente no que diz respeito às próprias formas de relacionamento e em como se comunicam.

Em consequência, ao se falar em planejamento de comunicação interna é preciso atentar para esta diversidade existente no público interno de uma mesma organização. Ao se pensar apenas nos instrumentos de comunicação, vê-se que alguns perfis se adaptam melhor com meios de comunicação impressos, outros com meios digitais/interativos e outros ainda, buscam materiais mais ilustrativos. “A comunicação

precisa adaptar as mensagens ao tempo e ao lugar em que está comunicando e as audiências que precisa atingir, sendo adaptativa” (MARCHIORI, 2008, p. 146).

Os conceitos de Diversidade Cultural também podem contribuir para o conhecimento dos diversos perfis entre o público interno. Dependendo da composição etária, social e educacional, somadas às questões de gênero, etnia e orientação sexual, o Relações Públicas obtém informações importantes que lhe permitirá não apenas elencar temas, mas também definir formas de abordagens destes temas na comunicação descendente, além de preparar maneiras para obter o feedback do público interno, na comunicação ascendente. Mas o que é exatamente diversidade cultural?

Há diversos aspectos a serem considerados ao se pensar no que significa diversidade: sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua.... A diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros. (FLEURY, 2000, p. 20)

Essa busca pela ‘personalização’ dos conteúdos, abordagens e meios de comunicação que permitem a interação com o público interno, amplia a receptividade da comunicação interna e conquista sua atenção para o conteúdo veiculado. Como enfatizou Bueno (2009, p. 86) “se os públicos têm características, perfis, e, por extensão, demandas diferentes, faz sentido levar isso em conta no planejamento da comunicação interna”. Por isso é importante considerar mais que a cultura organizacional no sentido de identidade única; é preciso considerar o conjunto de subculturas e os indivíduos que as compõem; e que tipos de transformações estes elementos irão gerar quando agindo em conjunto. Gudykunst e Ting-Toomey (1988, p. 17), apud Marchiori (2008, p. 97) mostram que “indivíduos ‘trazem’ uma cultura que, sem sombra de dúvida, afeta a forma com que eles se comunicam, e a forma com que os indivíduos se comunicam pode mudar a cultura que compartilham”.

### **Considerações Finais**

As organizações podem fazer mais que trabalhar com um processo de comunicação interna unidirecional e com foco na transmissão de informações; assim como podem superar a visão de um único público interno, sem considerar a diversidade de culturas, valores e aspirações que ele deseja e necessita manifestar dentro do ambiente

organizacional, sendo efetivamente reconhecido como sujeitos que podem e devem participar da construção da dinâmica organizacional, exercendo sua cidadania dentro deste microuniverso.

Os brasileiros apreciam sua origem diversificada (FLEURY, 2000) e, portanto, são potencialmente receptivos aos esforços de personalização da comunicação que possam ser feitos pelas organizações. Além disso, “as pessoas têm hábitos de comunicação em sintonia com sua experiência de vida” (BUENO, 2009, p. 86) e “antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão” (KUNSCH, 2003, p. 155). Neste sentido, conteúdos homogeneizados e sistemas de comunicação interna que impedem a participação do público interno, não apenas perdem relevância como tornam-se contraproducentes.

Ao incentivar a participação dos seus funcionários na rotina organizacional e nas decisões estratégicas, as organizações colocam em prática os princípios da comunicação excelente, defendida por Grunig (2011), que fomentam uma cultura organizacional participativa. Entre os quatro modelos das relações públicas - divulgação, informação pública, assimétrico de duas mãos e simétrico de duas mãos - este último atende a criação de um ambiente participativo, através da utilização da pesquisa para a administração de conflitos e conciliação dos interesses da organização com seu público interno, permitindo o exercício da cidadania empresarial.

Conscientes da composição de um público interno heterogêneo, o gestor de comunicação deve utilizar todos os seus conhecimentos e técnicas para desenvolver um Planejamento da Comunicação Interna abrangente, com objetivos, metas e avaliação de resultados definidos para cada segmento de público interno e que permita visualizar a incentivar a participação de todos estes segmentos na rotina e nas decisões organizacionais. A prática deste planejamento amplo e consistente resultará em maior assertividade e certamente contribuirá mais com o envolvimento dos indivíduos nos desafios das organizações, no seu contexto, na colaboração com novos projetos e para o próprio relacionamento e integração entre os diversos segmentos do público interno.

Além disso, os princípios de Responsabilidade Social propostos pelo Instituto Ethos, um dos mais utilizados pelas empresas, estabelecem a valorização da diversidade e do tratamento igualitário para empregados diretos e terceirizados, como metas na formação dos indicadores das organizações adeptas do modelo. Ou seja, além do ganho da

assertividade da comunicação, tal prática vai ao encontro de um modelo de gestão socialmente responsável.

Como mencionado anteriormente, a cidadania empresarial constitui, ainda, um conceito controverso. Não se pode negar os benefícios de uma organização que pratica ações socialmente responsáveis junto ao meio onde está localizada, no que se refere à obtenção de imagem. No entanto, nosso propósito não foi discutir as intenções implícitas nessas práticas, mas a importância de se promover um avanço social a partir da valorização do público interno de uma organização.

Trata-se de uma concepção na qual se observa resultados positivos entre as partes interessadas. Contrapondo-se à concepção de alguns autores, atualmente, as rápidas transformações vivenciadas demandam transformações de paradigmas no ambiente organizacional, eximindo-se a noção de postura defensiva das empresas contra possíveis insatisfações de funcionários e órgãos de classe. Tampouco se pretende propor um ambiente isento de conflitos, uma vez que a organização é formada pela soma de culturas, valores e perfis distintos.

A cidadania empresarial deve se fazer observar a partir de uma nova postura entre organização e ao público que a constitui essencialmente. A comunicação interna, aplicada de forma simétrica, como propõe Grunig (2011), é fundamental para que a organização compreenda as necessidades e objetivos dessas pessoas a fim de desenvolver estratégias que possam se concretizar em resultados satisfatórios para as partes em questão. É importante que os funcionários compreendam a relevância de seu trabalho para a organização assim como a organização deve incentivar a simetria na comunicação e a busca pela valorização e satisfação desse público, que constitui agente ativo desenvolvimento e diferencial das organizações.

### **Referências Bibliográficas**

BORGER, F. G. Pressupostos teóricos e aplicados da responsabilidade social corporativa. In: KUNSCH, M. M. K.; KUNSCH, W. L. (Org.). **Relações Públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: Summus, 2007. p. 194-206.

BUENO, W.C. Os Muitos Públicos da Comunicação Interna. 2010. Disponível em: <<http://www.rpbahia.com.br/wilbueno2.htm>>. Acesso em: 17 jun. 2012.

\_\_\_\_\_. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

- CAIRES, L. Cidadania, movimentos sociais e comunicação alternativa pela internet: algumas questões na perspectiva do centro de mídia independente Brasil. **Revista Alterjor**, São Paulo, v. 1, n. 0, ago-dez. 2009. Disponível em: <[http://www.usp.br/alterjor/ojs/index.php/alterjor/article/viewFile/9/pdf\\_8](http://www.usp.br/alterjor/ojs/index.php/alterjor/article/viewFile/9/pdf_8)>. Acesso em: 10 jun. 2014.
- CARRIERI, A. P.; LEITE-DA-SILVA, A. R. Cultura Organizacional versus Culturas nas Organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p.51-75.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 7. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.
- DEL POZO LITE, M. **Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones**. 2. ed. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, 2007.
- ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FREITAS, R. F. (Org.). **Por Dentro da Comunicação Interna: tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul/set. 2000.
- FREITAS, R. F. O Trabalho na Contemporaneidade: da precariedade à inovação na comunicação organizacional. In: ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FREITAS, R. F. (Org.). **Por Dentro da Comunicação Interna: tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009. p. 29-48.
- FREITAS, S. G. Comunicação Interna e o Diálogo nas Organizações. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p. 139-153.
- GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.
- INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2007**. Disponível em: <[http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/07/IndicadoresEthos\\_2012\\_PORT-2.pdf](http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/07/IndicadoresEthos_2012_PORT-2.pdf)> Acesso em: 21 ago. 2012.
- KUNSCH, M. M. K. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 41-60.
- \_\_\_\_\_. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 5. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2. ed. São Caetano: Difusão Editora, 2008.
- MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

MORAES, E. C. G. **Espetáculo, festa, argumentação e organização**: reflexões sobre os eventos como estratégia de comunicação em movimentos sociais. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2013.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. de. Desafios da Comunicação Interna: Interferências da Contemporaneidade. In: ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FREITAS, R. F. (Org.). **Por Dentro da Comunicação Interna**: tendências, reflexões e ferramentas. Curitiba: Champagnat, 2009. p. 13-28.

OLIVEIRA, M. J. C. Panorama social e cidadania: uma análise sobre o Brasil na ótica da comunicação. In: BEZZON, L. C. (Org.). **Comunicação, Política e Sociedade**. Campinas: Alínea, 2005.

PERUZZO, C. M. K. Fundamentos e Tendências da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas no Terceiro Setor. In: Congresso da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas - Abrapcorp, 3, 2009, São Paulo, SP. **Anais** (online). São Paulo: Abrapcorp, 2009. Disponível em: <<http://www.abrapcorp.org.br/anais2009>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

REGIS, F.; GONÇALVES, F. Paradigmas de Relações Públicas: Contribuições da Teoria da Complexidade para se Pensar a Comunicação Interna nas Organizações. In: ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FREITAS, R. F. (Org.). **Por Dentro da Comunicação Interna**: tendências, reflexões e ferramentas. Curitiba: Champagnat, 2009. p. 63-82.