

## A Comunicação Interna na Empresa em Rede e em Sistemas Sociais Cooperativos

### Internal Communication in the Network Enterprise and in Cooperative Social Systems

Sonia Pedro Sebastiao<sup>1</sup>  
Universidade Técnica de Lisboa, Portugal  
[ssebastiao@iscsp.utl.pt](mailto:ssebastiao@iscsp.utl.pt)

Recepción: 22/12/2011 Revisión: 30/04/2012 Aceptación: 04/05/2012 Publicación: 30/05/2012  
<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-3-2012-01-09-26>

#### Resumo

Neste artigo teórico, a autora relaciona a concepção de Sociedade de Informação Participativa, Cooperativa, Sustentável de Fuchs (2008) com o papel do profissional de Relações Públicas, no estabelecimento e coordenação da Comunicação Interna no seio da Empresa em Rede, onde os colaboradores (público interno) desempenham um papel activo, colaborativo e decisivo na estrutura de negócios com vista ao cumprimento dos objectivos organizacionais.

O artigo está dividido em duas partes fundamentais. Na primeira apresentamos a teoria social de Fuchs, caracterizando a Sociedade de Informação Participativa, Cooperativa, Sustentável e a Empresa em Rede. De seguida, argumentamos sobre o papel das relações públicas no seio destes sistemas sociais focando o seu contributo para o especialismo da Comunicação Interna.

**Key-words:** Fuchs; Cooperação; Empresa em Rede; Relações Públicas; Comunicação Interna

---

<sup>1</sup> Sónia Pedro Sebastião. Professora auxiliar no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa (UTL). É mestre em Ciência Política e doutorada em Ciências Sociais, na especialização de Ciências da Comunicação. A sua investigação actual divide-se entre questões da Comunicação Estratégica (especialmente, Relações Públicas e Comunicação Política) e os Estudos Culturais (nas áreas identitárias e semióticas). É autora dos livros: *Cultura Contemporânea. Contributos para os Estudos Culturais, Mediáticos e Digitais* (2012); *A Democracia directa ainda interessa? O caso suíço* (2005); *Comunicação Estratégica: as Relações Públicas* (2009) e *Cultura Contemporânea. Contributos para os Estudos Culturais, Mediáticos e Digitais*. É membro e oradora frequente nas associações internacionais: European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA); European Communication Research and Education Association (ECREA) and European Sociological Association (ESA).

**Abstract**

In the present paper, the author theoretical relates Fuchs' Participatory, Co-Operative, Sustainable Information Society (PC SIS) conception with the role of Public Relations in the establishment and coordination of internal communication in the network enterprise, where collaborators are expected and expect to participate in an active, powerful and collaborative business social structure to achieve common business goals

The paper is divided in two main parts. We start with social theory of the network society that allows us to frame the work of Fuchs about the Participatory, Co-Operative, Sustainable Information Society (PC SIS) and the Network Enterprise. Then we present our arguments about the role that public relations can play in this social and organizational system, focusing its contribution to the internal communication.

**Key-words:** Fuchs; Co-operation; Network Enterprise; Public Relations; Internal Communication

**Sumario**

1. Introdução
2. Christian Fuchs, a Sociedade de Informação Participativa, Cooperativa, Sustentável e a Empresa em Rede
3. "Co-operação" e Relações Públicas
4. Relações Públicas e Comunicação Interna
5. Considerações Finais
6. References

**Summary**

1. Introduction
2. Christian Fuchs, Participative Information Society, Cooperative and Sustainable Business Network
3. "Co-operation" and Public Relations
4. Public Relations and Internal Communication
5. Conclusions
6. References

**1.- INTRODUÇÃO**

Os princípios genéricos que enformam a sociedade democrática na Era da Informação e da Comunicação são os mesmos que podem ser aplicados na definição da profissão de relações públicas e que devem ser reconhecidos quer pela sociedade quer pelas administrações organizacionais. Estes princípios incluem: a colaboração, a participação, a confiança, o compromisso e a partilha de interesses (Grunig, 2000).

O nosso argumento principal está, portanto, enraizado na teoria social, mais concretamente, na necessidade de compreendermos a complexidade crescente, a rápida mudança, a dependência tecnológica e a desconstrução das estruturas sociais na vida contemporânea e as implicações que isso tem para as organizações. Consequentemente, usamos a teoria social para enfatizar a necessidade das organizações construírem e manterem relações (trocas) e comunicarem com as partes interessadas, com os seus públicos (Ihlen, van Ruler & Fredriksson, 2009: 1-3).

No presente artigo, pretendemos relacionar a emergência de um novo sistema social definido por Christian Fuchs (2008) baseado na transformação social provocada pelas tecnologias da Informação e da Comunicação e na sua predominância social e produtiva, com o papel das relações públicas nas organizações, assumindo um concepção de relações públicas socialmente orientada (Ihlen, van Ruler & Fredriksson, 2009).

Apesar da Comunicação Interna ser reivindicada como uma função a ser desempenhada pelos departamentos de Recursos Humanos (Waymer & Ni, 2009), concordamos com profissionais e académicos que apontam o tecnicismo e a normatividade dos Recursos Humanos como um entrave ao estabelecimento de “comunicação” e de “relações” com os colaboradores das empresas e da necessidade de “colaboração” com os profissionais de comunicação para desta forma se complementarem as habilitações. Apesar da iniciativa da Steve Doswell, Presidente da Federation of European Business Communicators Association (FEIEA), a Comunicação Interna (ainda) não é uma disciplina autónoma, e como ficou evidenciado no 18º Simpósio da BledCom, beneficia em grande medida dos contributos das relações públicas. Por isso, consideramos as relações públicas como uma disciplina crítica no estabelecimento, manutenção e melhoria de relações colaborativas em redes sociais e produtivas.

O nosso artigo está dividido em duas partes fundamentais. Na primeira apresentamos a teoria social de Fuchs, caracterizando a Sociedade de Informação Participativa, Cooperativa, Sustentável e a Empresa em Rede. De seguida, argumentamos sobre o papel das relações públicas no seio destes sistemas sociais focando o seu contributo para o especialismo da Comunicação Interna.

## 2.- CHRISTIAN FUCHS, A SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO PARTICIPATIVA, COOPERATIVA, SUSTENTÁVEL E A EMPRESA EM REDE

A sociedade em rede apresenta, na sua essência, características conflituosas originadas em processos de fragmentação, exclusão e polarização de indivíduos face às suas diferenças e idiossincrasias. Não obstante, a compreensão do mundo contemporâneo exige a análise deste tipo sociedade, dos seus conflitos e contradições. Entre os seus teorizadores, encontramos Castells (2000) e Manovich (2001) que frisaram a convergência, a integração e a colaboração entre os elementos constitutivos da sociedade em rede, e van Dijk (2005) que adicionou as propriedades de exclusão e competição entre os mesmos.

Cabe, no entanto, a Christian Fuchs (2008) evidenciar a distinção entre as dimensões antagónicas do capitalismo informacional e que estão associadas às lógicas dominantes que definem a correlação entre a Sociedade e a Internet: a lógica da cooperação e a lógica da competição.

Na opinião de Fuchs, as redes caracterizam todas as sociedades e não apenas a sociedade contemporânea ocidental. Por isso, o autor prefere usar expressões como: rede de capitalismo global/transnacional (*"transnational/global network capitalism"*) ou capitalismo informacional global/transnacional (*"transnational/global informational capitalism"*) para evidenciar em simultâneo as dialécticas da continuidade e da descontinuidade e o papel das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) na sociedade (2008: 101).

A concepção de capitalismo informacional apresenta um sistema económico e produtivo baseado no aumento do trabalho cognitivo, comunicativo e colaborativo, em dialéctica com o surgimento e aperfeiçoamento das tecnologias. Nas suas palavras, o capitalismo informacional é baseado na interconexão dialéctica do conhecimento subjectivo e do conhecimento objectivado nas tecnologias da informação (*"informational capitalism is based on the dialectical interconnection of subjective knowledge and knowledge objectified in information technologies"*) (Fuchs, 2008: 104).

A esta ideia Fuchs acrescenta a teoria da auto-organização (*self-organization theory*) que pode ser aplicada em várias dimensões do sistema social. Não obstante, Fuchs analisa o antagonismo entre a competição e a cooperação em três dimensões fundamentais: ecologia informacional (sustentabilidade e impacto ambiental da tecnologia); política *online* (e-

participação, vigilância e movimentos sociais) e economia da Internet (competição de classes e a empresa em rede).

O autor defende a lógica da cooperação definida por: uma maior igualdade de oportunidades, e-participação, sustentabilidade e solidariedade. No entanto, reconhece que o cenário ideal é ensombrado pela lógica dominante da concorrência que favorece as elites tecnológicas, a e-dominação (associada ao controlo electrónico e à vigilância) e a alienação consequente de quem se sente social e tecnologicamente excluído. O processo competitivo subjuga as estruturas da sociedade contemporânea aos interesses de quem detém o poder social, político e tecnológico. Como tal, os recursos naturais, o trabalho e a cultura são consumidos de acordo com os desejos dos actores dominantes (2008: 338-339).

Para sobreviver na sociedade, os seres humanos precisam de se apropriar e mudar a natureza (ecologia), no que são auxiliados por tecnologia para produzir, distribuir e consumir recursos (economia), o que lhes permite tomar decisões colectivas (política), formar valores e adquirir habilidades (cultura). As estruturas económicas, políticas e culturais formam, assim, os três sistemas fundadores das teorias sociológicas (Habermas, 1981, Giddens, 1984, Bourdieu, 1986) que inspiraram Fuchs na definição do modelo da Sociedade de Informação Participativa, Cooperativa, Sustentável.

Fuchs (2010) apresenta a participação e a cooperação como alternativas sustentáveis para a lógica de mercado e de concorrência, definida pela distribuição assimétrica de recursos, pela dominação e pela exploração. A "co-operação" inclui as pessoas nos sistemas sociais, permite-lhes participar nas decisões, ter acesso aos recursos e estabelecer uma distribuição mais justa. Tendo isto em mente, o autor propôs um novo modelo de sociedade: a Sociedade de Informação Participativa, Cooperativa, Sustentável (PC SIS). A PC SIS é uma sociedade em que o conhecimento, a tecnologia e o sistema social são definidos de forma a incluir os indivíduos e permitir-lhes auto-determinarem o seu sistema social colectivamente; interagir com mútuo benefício em termos individuais, grupais e futuros.

Com base no enquadramento teórico da auto-organização social, Fuchs defende que o sistema social se auto-produz com base numa lógica interna. Assim, a auto-organização é entendida em termos de cooperação, participação, democracia, respeito, solidariedade, responsabilidade e aceitação. Como tal todos os seres humanos intervêm na sociedade para

a satisfação de necessidades comuns e existe uma “esperança activa” por uma sociedade melhor (2008: 32).

A cooperação é concebida como um componente com qualidades acrescidas pois é fundada nas capacidades humanas da actividade, do conhecimento e da transformação (“*on the active, knowledgeable, transformational societal capacities of human beings*”) (Fuchs, 2008: 32). Em cooperação, todos os actores estão envolvidos, são mutuamente dependentes e beneficiários, pois os objectivos são partilhados. Ou seja, a sociedade cooperativa é baseada num sistema simbólico partilhado e envolve aprendizagem e produções comuns. Para atingir os objectivos de forma mais eficiente, as relações sociais são desenvolvidas em rede, assentes em comunicação que visa o entendimento mútuo.

Disto resulta que a cooperação é uma forma peculiar de comunicação, dependente da partilha do entendimento sobre os fenómenos sociais; do uso concertado dos recursos e no sentimento de pertença comum a um sistema social. Em oposição ao sistema cooperativo, Fuchs apresenta o sistema competitivo como um sistema exclusivo onde apenas as necessidades de um grupo restrito são consideradas e satisfeitas. Enquanto nos é possível imaginar uma sociedade sem competição, não conseguimos conceber uma sociedade sem cooperação, uma vez que esta é o mais alto princípio moral, que assume a sobrevivência do sistema social. Nas palavras de Fuchs, “*cooperation is the Essence of society*” (2008: 33). Não obstante, o autor reconhece que as sociedades contemporâneas são dominadas pelo espírito e pelos princípios da competição (Fuchs, 2008: 119-120).

A economia da Internet, a concepção da empresa em rede é marcada pela ideologia da cooperação (Castells, 2000, Fuchs, 2008). As organizações têm hierarquias horizontais/planas, com estruturas descentralizadas, mecanismos de produção flexíveis, níveis de especialização flexíveis e gestão participada. A nível interno, as equipas de trabalho e os grupos semi-autónomos de trabalho ganham importância e autonomia para a realização de tarefas e projectos específicos a serem concluídos em determinados prazos. Este cenário é possível pela utilização de redes computacionais para a comunicação interna, externa e na coordenação do trabalho, assim como pela adopção de estratégias de gestão participada que permite a criação de redes de cooperação entre diferentes públicos, tais como: investidores, direcção e diferentes grupos de trabalhadores. Desta forma, é igualmente

promovida a identificação e a inclusão dos trabalhadores no seio da organização (Fuchs, 2008: 148-149).

A empresa em rede é suportada pela tecnologia, contudo esta torna-se rapidamente obsoleta. No período que medeia a substituição do sistema e dos aparelhos tecnológicos e a consequente adaptação aos mesmos, apenas o capital humano permanece estável. Por isso, só os trabalhadores podem assegurar a continuidade do sistema. Em suma, a empresa em rede é baseada em redes tecnológicas e em redes sociais, mas apenas as redes sociais são suficientemente flexíveis para assegurar a continuidade deste tipo de empresa. O que enfatiza o papel da comunicação interna no estabelecimento, manutenção e melhoria dos níveis de satisfação e desempenho dos colaboradores internos (Bartoo & Sias, 2004, Rosenfeld, Richman & May, 2004, entre outros); na garantia da continuidade produtiva; como contributo essencial na melhoria da reputação e credibilidade corporativa, uma vez que os colaboradores são externamente vistos como fontes de agenciamento significativos (Hannegan, 2004).

Por um lado, os colaboradores que apreciem o seu trabalho podem ter influência nas decisões internas, ter voz e contribuir para o sucesso da empresa, sentir-se-ão mais integrados e contribuirão para a construção de uma identidade colectiva: “nós a organização”, que será transmitida aos públicos externos (Lamb & McKee, 2004: 8). Por outro lado, os colaboradores que usam canais de comunicação para dialogar com as chefias e a administração têm tendência a sentir-se mais satisfeitos com a informação que recebem, com o seu trabalho e a sentir maior responsabilidade em relação ao seu desempenho (White, Vanc & Stafford, 2010), a envolver-se no processo de inovação (Castells, 2000), e a esforçarem-se mais (Lamb & McKee, 2004: 8). Mas tal só se verificará por meio de comunicação (“tornar comum”), uma vez que esta aumenta a confiança na administração e o sentido de pertença a um sistema social, que não funcionará sem o contributo de todos.

Apesar das constatações apresentadas, organizações participativas, onde os superiores confiam nos seus colaboradores e onde estes discutem abertamente problemas laborais, sem temer represálias são raras. Apesar do avanço tecnológico e da multiplicidade de canais de comunicação, a distinção e a separação de papéis entre os donos da propriedade e os donos do trabalho permanece uma característica imutável da sociedade (“*the owners of*

*property and the owners of labor remains an unchanged central characteristic of society*") (Fuchs, 2008: 150).

A Cooperação é melhor do que a competição, mas a democracia económica requer a cooperação económica completa e não uma colaboração selectiva e oportunista em torno de fins lucrativos. De acordo com Fuchs (2010), a "cooperação" é baseada numa lógica inclusiva, que estabelece sistemas sociais onde todos os actores envolvidos beneficiam.

### **3.- "CO-OPERAÇÃO" E RELAÇÕES PÚBLICAS**

A importância das relações públicas enquanto função social e organizacional é justificada pela necessidade das sociedades e das organizações estabelecerem relações com os outros, sejam outros países, outras organizações, outros grupos ou outros indivíduos. Só mediante este contacto planeado e preparado com o outro, a organização poderá concretizar a sua missão e atingir os seus objectivos. A vida das organizações (e dos indivíduos) é feita de negociação e compromisso, possíveis graças à comunicação, isto é, ao tornar comum de interesses e objectivos a prosseguir, em colaboração e/ou competição.

As relações públicas podem actualmente ser encaradas como uma função de apoio que soluciona problemas nas organizações e nas sociedades.

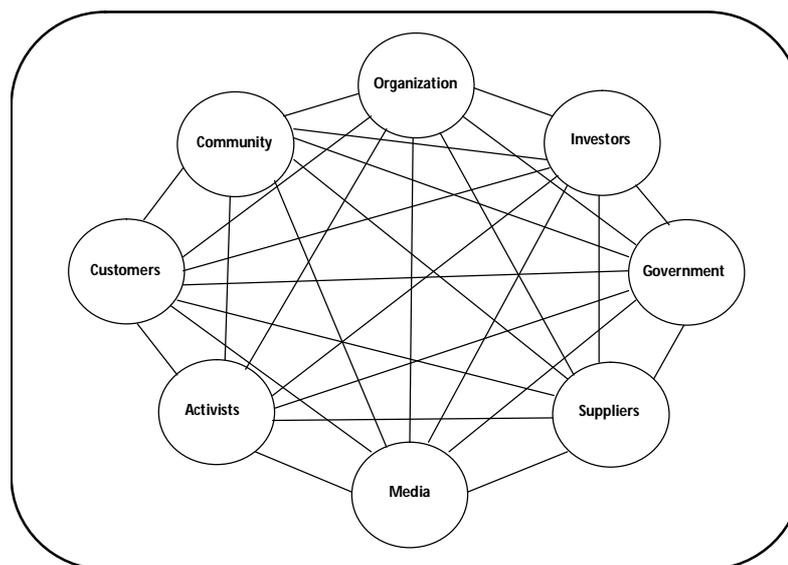
Para o presente artigo, as relações públicas são entendidas como uma actividade ética de comunicação (Lieber, 2008), desenvolvida dentro e para fora da organização para o reforço de relações de influência mútua com os seus públicos ou *stakeholders*, isto é, com os grupos que podem afectar e são afectados pela sua actividade (Freeman, 1984).

A participação dos públicos na vida das organizações é assegurada pela comunicação, enquanto técnica que permite o estabelecimento de relações, isto é, de tocas simétricas e assimétricas dentro da organização (entre os públicos internos) e entre a organização e os seus públicos externos (Grunig, 2001). Face à sua importância, estas trocas devem ser asseguradas por um especialista que saiba usar os canais de comunicação para assegurar e manter diálogos e não apenas como canais de transmissão de informação, que muitas vezes não chega sequer ao destinatário da mensagem. É neste contexto que o profissional de relações públicas se assume como "arquitecto da comunicação organizacional", com uma visão integrada das diferentes dimensões comunicacionais da organização, assim como, das

características próprias de cada público (Freeman, 1984, Freeman, Wicks & Parmar, 2004). Ao profissional de relações públicas compete manter a harmonia e o equilíbrio nas trocas comunicacionais de forma a assegurar a comunicação e o entendimento das mensagens; evitar conflitos e comprometer a sobrevivência da organização. Afinal, este profissional tem três tipos de deveres decorrentes da sua profissão e respectivos padrões éticos: o dever para consigo, o dever para com a organização e o dever para com a sociedade (Liebe, 2008).

Como tal, o profissional de relações públicas tem de assegurar o diálogo, isto é, a troca mútua de mensagens e influência entre a organização e os seus públicos, criando comprometimento mútuo e benefícios para a sociedade (nível macro), para os grupos envolvidos (nível mezo) e para os indivíduos (nível micro). A harmonia entre a organização e os seus públicos é fundamental, uma vez que só esta fornece a ordem que permite a existência da organização no seio da sua rede de públicos, cada vez mais complexa face à configuração das sociedades globais (ver figura N.º 1).

**FIGURA Nº 1**  
**A REDE DE PÚBLICOS ORGANIZACIONAIS (EXEMPLO)**



Fonte: (Coombs & Holladay, 2007: 57)

No entanto, a influência – o poder de levar o outro a fazer o que queremos - tem de ser mútua. Para lembrar a organização de suas necessidades, os públicos usam o conflito.

Nestas circunstâncias, as relações públicas têm uma dupla função: manter a harmonia e gerir o conflito, o que implica a cooperação entre a organização e os públicos (Grunig, 2001).

Em suma, o profissional de relações públicas pode ser considerado "o elo em falta" – "*missing link*" (Lauzen & Dozier, 1992) – entre o desafio ambiental, os níveis micro e interno das organizações.

#### **4.- RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO INTERNA**

Tendo em conta o objectivo do nosso artigo, centraremos a nossa atenção no papel do profissional de relações públicas na comunicação interna, isto é, no desenvolvimento de canais de comunicação dentro da organização para troca de mensagens com os públicos internos. A rede de públicos internos depende do tipo de organização e dos grupos de colaboradores necessários à sua actividade. Normalmente podem ser identificados como públicos internos: os investidores (accionistas), a gestão estratégica ou alta administração, a gestão intermédia (directores, chefes de departamento, chefes de secção/divisão), as equipas de trabalho (departamento, divisões) e as equipas de projecto.

Como enfatizado por Grunig, Grunig e Dozier, a comunicação interna é decisiva nas organizações para o desenvolvimento de estruturas e culturas, assim como, para fornecer um contexto para a prática das relações públicas no seio das organizações (2002: 480). A comunicação interna pode ser definida como "*the strategic management of interactions and relationships between stakeholders within organizations across a number of interrelated dimensions*" (Welch & Jackson, 2007: 184). Para promover a colaboração entre os diferentes tipos de colaboradores internos, a comunicação interna deve ser assegurada pelo profissional de relações públicas de forma consistente, contínua e clara, pois só nesta base a comunicação interna pode assegurar o compromisso com a organização, o sentido de pertença à organização, a consciência da mudança envolvente e a compreensão dos objectivos ("*commitment to the organization, a sense of belonging to it, awareness of its changing environment and understanding of its evolving aims*") (Welch & Jackson, 2007: 188).

O compromisso dos colaboradores com a organização está associado à comunicação quotidiana e às práticas éticas de trabalho. O que implica apego emocional e lealdade para

com a organização, bem como, uma atitude positiva entre os colaboradores. O sentido positivo de pertencer à organização está relacionado com uma forte motivação e com a partilha de crenças e valores comuns. Esses dois objectivos principais da comunicação interna estão inter-relacionados para envolver todos os grupos de colaboradores com seus empregos e com a organização. Além disso, são fundamentais para os dois objectivos restantes: o desenvolvimento da consciência das mudanças ambientais e a compreensão das consequências dessas mudanças para os fins organizacionais (Welch & Jackson, 2007).

A gestão da comunicação interna requer o desenvolvimento de actividades especializadas de comunicação. Para citar algumas: a troca de mensagens entre os departamentos; o apoio a programas de grande mudança; a motivação dos trabalhadores; e a formação em técnicas comunicativas. Estas actividades são desenvolvidas usando meios como: reuniões face a face, *house organs*, *intranet*, *e-mail*, conferências, salas de *briefing*, e placas de aviso prévio. Estes meios são utilizados para suprir as necessidades dos colaboradores relacionadas com: informações gerais sobre a organização (por exemplo: quem é quem, missão, valores de desempenho de mercado, e assim por diante); informação particular sobre o seu trabalho (o que têm de fazer, oportunidades de formação e acesso a informação); sobre o seu desempenho e reconhecimento como activos valiosos nas realizações organização (Ralph & Yeomans, 2009: 325-326).

Resumindo, as dimensões da comunicação interna incluem a participação na comunicação, na sua direcção e conteúdo (Welch & Jackson, 2007). Tudo tratado para que os colaboradores possam encarar as suas funções como mais do que "apenas um trabalho". Por outras palavras, o envolvimento, a satisfação, a alta motivação, a lealdade, o reconhecimento, o ambiente de trabalho agradável e seguro são ideias importantes para os profissionais de relações públicas enquanto gestores da comunicação interna (Lamb & McKee, 2004: 9-10).

Como referem Grunig, Grunig e Dozier, as organizações excelentes têm culturas participativas; estruturas descentralizadas, desformalizadas e complexas, onde a comunicação simétrica é desenvolvida. Quanto mais simétrico for o sistema de comunicação mais participativa será a cultura organizacional, condição necessária para aumentar a

motivação e a satisfação dos colaboradores e para evidenciar a importância do papel do profissional de relações públicas no seio das organizações (2002: 481).

Assim sendo e para ser apreciados como profissionais importantes no seio das organizações, os profissionais de relações públicas devem reforçar as suas habilidades comunicativas, a sua experiência e formação. Dado que a empresa em rede se caracteriza por hierarquias horizontais e pela cooperação entre os diferentes intervenientes, este profissional não necessita de pertencer à direcção estratégica da organização como defendiam Grunig & Grunig (1992), Plowman (1998), Grunig (2000), Berger (2005) quando analisavam organizações verticais.

Não obstante, as estruturas empresariais predominantes no sistema capitalista e nas práticas discursivas actuais são assimétricas e marcadas pela hierarquização vertical e pelo controlo instrumental do processo de tomada de decisão. Além disso, a percepção da função de relações públicas e da sua influência é marcada por estereótipos, tais como: as relações públicas são uma *soft science* sem valor económico mensurável; as abordagens inclusivas não fazem sentido num mundo de negócios caracterizado pelo “nós contra eles”; a construção de relações e a componente emocional dos negócios não são lucrativas (Berger, 2005).

O poder organizacional do profissional de relações públicas depende do seu papel na organização, do sucesso do seu desempenho e das competências de que necessita para cumprir suas tarefas (Berger, Reber & Heyman, 2007). Adicionalmente, terá que conquistar a confiança e o respeito da administração que procura proteger os seus interesses e entravar a mudança na organização (*“protect its own interests and deny change in the organization”*) (Plowman, 1998: 247).

Como referido por Coombs e Holladay (2007) relações públicas têm um papel importante na formação da sociedade e contribuem para o activismo transnacional, para a diplomacia pública e para responsabilidade social corporativa. Além disso, e como afirmou Heath (2005) as relações públicas permitem a partilha e a compreensão de ideais o que contribui para uma escolha sustentada e fundamentada. Desta forma, as relações públicas dão poder os públicos e promovem a sua cooperação na sociedade e dentro das organizações.

Nas sociedades contemporâneas, marcadas pelo capitalismo informacional, os produtores e agentes de comunicação; as práticas e as decisões comunicativas são essenciais na vida das sociedades, das organizações e do indivíduo. Como tal, se a organização tem uma cultura participativa a comunicação será mais simétrica e mais pessoas (funcionários, incluindo profissionais de relações públicas) terão poderes (Grunig, Grunig & Dozier, 2002: 488), porque as culturas participativas enfatizam a responsabilidade colectiva de decisão, de decisões e os valores comuns (2002: 494). Como tal, o profissional de relações públicas como um “gestor e arquitecto de relações” é um recurso crucial no novo modelo social: Sociedade de Informação Participativa, Cooperativa, Sustentável (PCSIS).

## 5.- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseados na opinião de Grunig (2000), defendemos que o profissional de relações públicas é a voz da colaboração dentro da empresa em rede ao promover a comunicação bidireccional simétrica. Adicionalmente, este profissional contribui para o reconhecimento da colaboração como um valor central das sociedades democráticas.

Por um lado e por si só, o papel do profissional de relações públicas muda com a mudança social e precisa ser valorizado e estudado como uma prática social, e não apenas como uma função de negócio (Sriramesh & Vercic, 2007, Ihlen, van Ruler & Fredriksson, 2009).

Por outro lado, a sociedade e os indivíduos exigem literacia mediática para equipar os cidadãos com ferramentas analíticas que lhes permitam analisar criticamente as mensagens e as imagens mediáticas, evitando a manipulação e o engano. É certo que os *media* representam negativamente a função de relações públicas (White and Park, 2010), ao apresenta-las como uma poderosa ferramenta usada pelos interesses organizacionais e governamentais para ganhar e manter o seu poder numa relação social assimétrica e competitiva que opõe dominadores e dominados. Mas se a Sociedade de Informação Participativa, Cooperativa, Sustentável (PCSIS) for promovida, surgirá um retrato positivo das relações públicas ligado a iniciativas de cooperação que podem começar na comunicação interna, como argumentado no presente artigo teórico.

Investigações futuras poderão ser desenvolvidas usando esta introdução teórica. Por exemplo, para perceber o que está a mudar na *práxis* das organizações com o paradigma

digital. Que estruturas se estão a tornar mais planas, com hierarquias horizontais? Que voz é dada aos colaboradores e a que colaboradores? Finalmente, será a cooperação mais do que um chavão utilizado pela administração no discurso anual ou mensal? Ou a colaboração é incentivada e praticada no contexto organizacional e social?.

De acordo com os profissionais de relações públicas que operam nas Consultoras portuguesas, a comunicação interna é uma tendência nas suas empresas clientes, não apenas devido à crise e aos despedimentos, mas essencialmente devida à necessidade de motivação e acomodação de expectativas dos seus colaboradores. Ao profissional de relações públicas está reservada a tarefa de desenvolvimento e manutenção dos canais de comunicação, a gestão da informação e a garantia de compreensão da mesma, tendo em conta os diferentes interesses dos indivíduos que fazem parte das organizações e a necessidade de promoção de um bom ambiente e motivação na prossecução dos objectivos estratégicos das mesmas.

## 6.- REFERENCES

Bartoo, H. and Sias, P. M. (2004). When enough is too much: communication apprehension and employee information experiences. *Communication Quarterly*, 52 (1), 15-26.

Berger, B. K. (2005). Power over, power with, and power to relations: critical reflections on public relations, the dominant coalition, and activism. *Journal of Public Relations Research*, 17(1), 5-28.

Berger, B. K. and Reber, B. H. (2006). *Gaining influence in public relations: the role of resistance in practice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Berger, B. K., Reber, B. H. and Heyman, W. C. (2007). You Can't Homogenize Success in Communication Management: PR Leaders Take Diverse Paths to Top. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 53-71.

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In Richardson, J. (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, (241-258). New York: Greenwood.

Bowen, S. A. (2008). What public relations practitioners tell us regarding dominant coalition access and gaining membership. In Yamamura, K. (Ed.), *11th International Public Relations*

*Research Conference "Research that Matters to the Practice" (37-55).* Miami: Universidade of Miami.

Castells, M. (2000). *The information age: economy, society and culture.* 2nd. Vol. 1. Malden: Blackwell Publishing.

—. (1996, 1997, 1998). *The information age: economy, society and culture.* 3 vols. Malden: Blackwell Publishing.

Coombs, W. T. and Holladay, S. J. (2007). *It's not just PR.* Malden: Blackwell Publishing.

Freeman, R. E. (1994). Stakeholder Theory of the Modern Corporation. In Donaldson, T., Werhane, P. H. and Cording, M. (Ed.), *Ethical Issues in Business: a Philosophical Approach,* (38-48). New Jersey: Pearson Higher Education.

—. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach.* Massachusetts: Pittman.

Freeman, R. E., Wicks, A. C. and Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and «the Corporate Objective Revised». *Organization Science, 15 (3),* 364-369.

Fuchs, C. (2008). *Internet and Society: Social Theory in the Information Age.* New York: Routledge.

Fuchs, C. (2010). Theoretical Foundations of defining the Participatory, Co-operative, Sustainable Information Society. *Information, Communication & Society, 13 (1),* 23-47.

Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration.* Cambridge, MA: Polity.

Grunig, J. E. (2000). Collectivism, Collaboration, and Societal Corporatism as core Professional Values in Public Relations. *Journal of Public Relations Research, 12(1),* 23-48.

Grunig, J. E. (2001). Two-way symmetrical public relations: past, present, and future . In Heath, R. L. (Ed.), *Handbook of Public Relations,* (11-30). Thousand Oaks: Sage Publications.

Grunig, J. E. and Grunig, L. A. (1992). Models of public relations and communication. In Grunig, J.E. (Ed.), *Excellence in public relations and communication management,* (285-325). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Grunig, J. E. and Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E. and Dozier, D. M. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations. A study of communication management in three countries*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Habermas, J. (1981). *The Theory of Communicative Action*. London: Beacon Press.
- Hannegan, C. (2004). Employees as Reputation Makers. *Strategic Communication Management, 8 (6)*, 5.
- Heath, R. L. (2005). Mutually beneficial relations. Vol. 2. In Heath, R. L. (Ed.), *Encyclopedia of Public Relations*, (552-556). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ihlen, O., Van Ruler, B. and Fredriksson, M. (2009). *Public Relations and Social Theory: key figures and concepts*. London: Routledge.
- Lamb, L. F. and McKee, K. B. (2004). *Applied Public Relations. Cases in Stakeholder Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Lauzen, M. M. and Dozier, D. M. (1992). The Missing Link: The Public Relations Manager Role as Mediator of Organizational Environments and Power Consequences for the Function. *Journal of Public Relations Research, 4(4)*, 205-220.
- Lieber, P. S. (2008). Moral development in public relations: Measuring duty to society in strategic communication. *Public Relations Review, 34(3)*, 244-251.
- Manovich, L. (2001). *The Language of New Media*. Massachusetts: The MIT Press.
- Pasadeos, Y., Berger, B. and Renfro, R. B. (2010). Public Relations as a maturing discipline: an update on research networks. *Journal of Public Relations Research, 22(2)*, 136-158.
- Pimlott, J. A. R. (1951). *Public Relations and American Democracy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Plowman, K. D. (1998). Power in conflict for public relations. *Journal of Public Relations Research, 10*, 237-261.

Ralph, T. and Yeomans, L. (2009). *Exploring Public Relations*. Essex: Financial Times/Prentice Hall.

Rosenfeld, L., Richman, J. and May, S. (2004). Information adequacy, job satisfaction and organizational culture in a dispersed-network organization. *Journal of Applied Communication Research*, 32 (1), 28-54.

Sriramesh, K. and Vercic, D. (2007). The impact of Globalization on Public Relations: A Special Section from the BledCom 2007 Conference. *Public Relations Review*, 33, 355-444.

Waymer, D. and Ni, L. (2009). Connecting Organizations and their employee publics: the rhetorical analysis of Employee-Organization Relationship (EOR). In Heath, R. L., Toth, E. L. and Waymer, D. (Ed.), *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations II*, (216-232). New York/London: Routledge.

Welch, M. and Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: an International Journal*, 12(2), 177-198.

White, C., Vanc, A. and Stafford, G. (2010). Internal Communication, information satisfaction, and sense of community: the effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22 (1), 65-84.

White, C. and Park, J. (2010). Public perceptions of public relations. *Public Relations Review*, 36, 319-324.

**Forma de citar este artículo:**

Pedro Sebastiao, S. (2012): A Comunicação Interna na Empresa em Rede e em Sistemas Sociais Cooperativos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. II, N° 3, 09-26. Recuperado el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, de <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrp/article/view/68/59>