



Universidade de Brasília - UnB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas - FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)
Mestrado Profissional em Administração Pública (MPA)

RELATÓRIO TÉCNICO

COMUNICAÇÃO DIALÓGICA EM MÍDIA SOCIAL INTERNA: UM ESTUDO NA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL

Roseli Gurgel do Amaral Motti

Brasília/DF

2022



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE
Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA

APRESENTAÇÃO

Este Relatório Técnico consiste na síntese da dissertação de Mestrado Profissional intitulada, COMUNICAÇÃO DIALÓGICA EM MÍDIA SOCIAL INTERNA: UM ESTUDO NA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL, cuja defesa e aprovação foi realizada em 11 de agosto de 2022, perante banca examinadora formada pelas professoras: Dra. Marina Figueiredo Moreira, orientadora; Dra. Suylan de Almeida Midlej e Silva, examinadora interna e Margarida Maria Krohling Kunsch, examinadora externa.

A dissertação de mestrado profissional foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (PPGA/FACE/UnB) da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Pública.



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE
Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA

RESUMO DA DISSERTAÇÃO

O estudo desenvolvido se propôs a investigar se ferramentas tecnológicas de comunicação interna, especialmente Mídias Sociais Internas, poderiam contribuir para processos comunicativos mais dialógicos no âmbito da Polícia Rodoviária Federal. Analisar se a comunicação interna se propõe ao diálogo franco e disponível para todos. Para tanto, foram realizadas pesquisas de campo com a finalidade de coletar evidências para compor a estrutura qualitativa de análise. Foram utilizadas estratégias de coleta por meio de entrevistas em profundidade, realizadas com o público formado por gestores estratégicos; e, ainda, *survey* com aplicação de formulário de pesquisa *on line* para os demais servidores. Ao todo foram 10 (dez) entrevistados e 83 (oitenta e três) respondentes que explanaram suas percepções sobre em que medida a comunicação interna na PRF, com a utilização de mídias sociais internas, consegue ser dialógica. As evidências coletadas foram analisadas conforme referencial teórico sobre comunicação interna, comunicação dialógica e mídia social interna. Resultados apontam que a comunicação interna na PRF, com utilização de mídias sociais internas, não se encontrava, no período delimitado da pesquisa, efetivamente dialógica nas perspectivas *top down* e *bottom up*. Porém, foi possível identificar a existência de processo comunicativo dialógico na perspectiva horizontal e a intenção institucional em proporcionar uma melhor comunicação interna.

Palavras-chave: Comunicação Interna, Mídia Social Interna, Comunicação Dialógica, Instituição Pública.



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE
Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1. Principais Conceitos.....	8
3. MÉTODOS.....	12
4. RESULTADOS.....	16
5. DISCUSSÃO.....	19
6. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	20
6.1. Orientações Técnicas.....	21
REFERÊNCIAS.....	24

1. INTRODUÇÃO

As pessoas dedicam grande parte de suas vidas às organizações em que trabalham, mas será que as organizações se dedicam aos seus servidores? A questão social do trabalho é tema de grandes interjeições nas ciências humanas, tendo ocupado a agenda de pesquisadores há dois séculos. Na atualidade, a relação entre trabalhadores e organizações é composta, além das tradicionais questões sociais, pela presença/influência da tecnologia em comunicação. A revolução digital vem promovendo novos e mais complexos questionamentos, alterando consideravelmente a forma de relacionar-se e o modo de produzir a comunicação (Kunsch, 2016).

A comunicação organizacional cumpre importante papel nas organizações (Scroferneker, 2008), pois abrange o conjunto de todas as mensagens que compõem a rede de relações da organização (Torquato, 2015). E para Batinga e Menezes (2017) a comunicação organizacional constitui-se como um processo social, para além de mero instrumento de transmissão de informações. Kunsch (2003) subdivide a comunicação organizacional em outras quatro denominações, dentre elas destaca-se a comunicação interna, atividade que será elemento deste estudo e que se refere a um sistema de compartilhamento de mensagens entre integrantes de uma organização (Kreps, 1990).

Após algumas décadas de pesquisa sobre a comunicação interna em organizações, Lee e Yue (2020) apontaram as tendências da pesquisa para o campo, destacando a relevância dos estudos relativos a questões éticas em comunicação interna. “primeiro, ética ou questões éticas devem ser abordadas em estudos futuros” (Lee & Yue, 2020, p. 9). Para Holtzhausen e Voto (2002), a comunicação interna pode ser mais ética ao proporcionar uma postura mais ativa dos funcionários nas organizações. Nesta perspectiva, Lee e Yue (2020) apontam como lacuna de pesquisa a observação sobre como a comunicação interna pode representar de forma eficaz e ética os interesses dos públicos internos para o seu bem-estar “*we suggest that future research focus on how public relations can effectively and ethically represent the interest of internal publics for the sake of their well-being*” (Lee & Yue, 2020, p. 9). Em direcionamento similar, Kunsch (2016) enfatiza a dimensão humana da comunicação organizacional, destacando a importância da “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 na era digital” (Kunsch, 2016, p. 51)



Pearson (1989a, 1989c), ao tomar por fundamento as teorias de Habermas (1984, 1987), argumenta que as organizações têm o dever moral de dialogar. Para Bowen (2004), quando o público interno sabe que a partir de um processo de comunicação seus interesses foram considerados, estes sentem o respeito que lhes é devido. Convém observar que “o principal objetivo filosófico e pragmático do diálogo não é apenas para que as pessoas reconheçam a natureza inerentemente relacional de todo ser humano... [Mas para incitar as pessoas] a fazerem a escolha ética de mudar seus padrões dominantes de comunicação monóloga para padrões mais dialógicos” (Stewart & Zediker, 2000, p. 227).

Ao e Huang (2019), em revisão de literatura exaustiva de 321 artigos publicados entre 1981 a 2014, destacam que a teoria dialógica é uma das contribuições teóricas mais significativas para o campo e traçam como agenda de pesquisa a aplicação da abordagem dialógica em plataformas tecnológicas diversas, como aplicativos móveis, entre outras: *“Through this research, several future research directions have been uncovered, for example, the application of dialogue approach to other ICT-based platforms such as mobile applications”* (Ao & Huang, 2019, p. 18). Para além do aspecto de comunicação dialógica em plataformas digitais, Kent e Li (2020) evidenciam que, apesar de muitos estudos tratarem do instrumento mídia social, não existem teorias de mídias sociais estabelecidas, sendo necessários aprofundamentos em estudos sobre suas características: redes, cultura, relacionamento e diálogo (Kent & Li, 2020).

Neste estudo, partiu-se da premissa de que a prática da comunicação dialógica de forma integral representa uma forma ética de promover a comunicação da organização com seus servidores. Promover a comunicação dialógica é proporcionar o fluxo de comunicação mais participativo nas instituições, possibilitando debates, comentários, sugestões etc. de forma a escutar e considerar a opinião de todos que queiram participar do processo comunicativo organizacional. Assim, admite-se a dialógica como estratégia para estabelecer a comunicação interna de forma mais ética e eficaz, considerando a opinião e o conhecimento do público interno.

Convém ainda observar Gunson e Collins (1997) que de forma realista, explicitam que não basta as organizações oferecerem estruturas de comunicação “dialógicas” para seu público. Em um contexto tecnológico atual, diversas organizações estão adotando sistemas



que podem proporcionar comunicação dialógica com seus *stakeholders*, dentre essas encontra-se a Polícia Rodoviária Federal (PRF), que considera a importância da comunicação e efetivamente oferece instrumentos de diálogo. No entanto, a análise mais pertinente se enquadra em questionar se as organizações estão realmente se comportando dialogicamente (Kent & Lane, 2017), o que direciona os estudos para aspectos metodológicos qualitativos ao se buscar compreender fenômenos em profundidade.

Portanto, partindo de duas lacunas de pesquisas recentes, aquelas desenvolvidas por Lee e Yue (2020) e Ao e Huang (2019), o estudo pretendeu compreender como os servidores e gestores da Polícia Rodoviária Federal (PRF) percebem a dialógica na comunicação interna da organização, adotando-se o foco na tecnologia *on line* de mídia social interna. Considerando que a PRF utilizou a ferramenta da empresa Facebook, denominada *Workplace*, de 2019 até 2021, para comunicação interna, sendo substituída por uma plataforma PRF On Line com desenvolvimento próprio com a utilização do aplicativo *Currents*, da Google. Assim, foi formulada a seguinte pergunta de pesquisa: **em que medida a comunicação interna na PRF, com a utilização de mídias sociais internas, é percebida como dialógica?**

O objetivo geral da pesquisa foi investigar as percepções sobre aspectos dialógicos da comunicação interna na PRF com o uso de mídias sociais internas. Na busca de concretizar o objetivo central, foram adotados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever a intencionalidade organizacional no desenvolvimento da comunicação interna da PRF ao estabelecer o uso de suas mídias sociais internas;
- Identificar a percepção dos servidores da PRF quanto à intencionalidade organizacional sobre a comunicação interna por meio de mídias sociais internas;
- Descrever a percepção dos servidores quanto à efetiva contribuição das ferramentas tecnológicas de mídia social interna para o alcance da comunicação dialógica;

A Polícia Rodoviária Federal (PRF) é uma instituição de dimensão nacional com unidades operacionais em todos os estados brasileiros e no Distrito Federal. Essa capilaridade proporciona uma vasta atuação, mas também exige um importante fluxo de comunicação interna. Para Almeida (2003), a comunicação interna é essencial para o bom desempenho de uma organização, sobretudo na atualidade em que o fluxo de informações e necessidade de processamento em tempo hábil são essenciais.



Nesta perspectiva, a PRF transmite e recebe informações a partir da administração central em Brasília para todos os policiais rodoviários federais, até mesmo aos que atuam na fronteira mais extrema. Na composição desse diálogo, está a administração, representada por seus gestores e demais servidores, sendo administrativos e policiais rodoviários federais.

Atenta às melhores práticas de gestão, a PRF estabeleceu diversos objetivos organizacionais em seu planejamento estratégico 2021-2028. Dentre eles, na perspectiva Pessoas/ Recursos, destaca-se o objetivo estratégico: “Promover a proteção, a valorização e o reconhecimento de nossos profissionais” (Brasil, 2021 p. 2). Alinhando então, a estratégia organizacional com a preocupação com os servidores enquanto elementos fundamentais nos processos desempenhados pela PRF. Portanto, um caminho para promover a valorização e o reconhecimento dos servidores é a comunicação interna de forma mais dialógica (Taylor & Kent, 2014), oportunizando aos profissionais uma maior participação e maior possibilidade de manifestação enquanto colaboradores. Sendo importante também o fator motivacional que pode promover melhor desempenho individual e por consequência uma melhor prestação de serviço à sociedade.

Para a Administração é relevante compreender as peculiaridades locais, para tratar as questões nacionais da forma mais completa nas tomadas de decisões. Para tanto, destaca-se a importância dos fluxos informacionais *top-down* e *bottom-up* (Ruck, 2017), pois a PRF atua na prestação de serviço em segurança pública, com entregas especialmente relacionadas à atuação individual de cada policial rodoviário federal. Portanto, oportunizar a comunicação de forma *bottom-up* é buscar maior assertividade, pois é possível agregar um maior número de informações para a tomada de decisão com a contribuição dos policiais rodoviários federais. Para Tessi (2012) escutar os trabalhadores é fundamental, segundo o autor esta é a decisão mais inteligente e estratégica ao se tratar de comunicação interna.

Ao considerar a importância da comunicação interna sob o aspecto relacionado aos interesses dos servidores de todos os níveis hierárquicos, além de permitir uma melhor tomada de decisão, privilegia a ética na comunicação interna. Especialmente ao promover o diálogo e a expressão da divergência de opiniões. Vindo a possibilitar a tomada de decisão baseada no amplo debate na organização. Convém ressaltar que “as organizações que priorizam modelos lineares e reducionistas de gestão e de relacionamento, apostando em papéis sociais definidos, no qual empregados e sociedade se comportam somente de acordo



com os interesses organizacionais, contradizem o pensamento contemporâneo” (Oliveira & Alencar, 2013, p. 212).

Nesse contexto, a partir da pesquisa empírica realizada pretende-se com este relatório técnico fornecer novos subsídios para a construção de uma comunicação interna mais atenta às questões relativas aos interesses dos servidores e aos aspectos dialógicos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Frente aos objetivos traçados, foi realizada uma análise da literatura. Foram consideradas construções teóricas clássicas e contemporâneas sobre os fenômenos e os objetos associados ao construto “comunicação interna dialógica”, no contexto em que se inseriu a pesquisa, com destaque sobre o meio de comunicação mídia social interna. De forma a elucidar o direcionamento pretendido, inicialmente foram desenvolvidas questões conceituais sobre comunicação social. Especialmente aspectos relacionados às principais teorias da comunicação, para de forma macro, poder construir um relacionamento conceitual pertinente. O desdobramento subsequente direcionou para a compreensão sobre a comunicação organizacional, suas funções, características e subdivisões. Para então, delimitar o tópico seguinte: comunicação interna, um componente da comunicação organizacional com foco nos *stakeholders* internos.

Em complementação à composição teórica que engloba aspectos pertinentes à comunicação social, foram observadas noções sobre o entendimento acerca de comunicação dialógica. Ao formatar a composição de características que formam o conteúdo relacionado à comunicação dialógica é preciso conhecer um pouco mais sobre o objeto selecionado, a ferramenta de mídia social interna. Com foco na descrição de quais elementos se relacionam com a possibilidade de promover a comunicação dialógica. Assim, finalizando com a abordagem sobre a relação do uso de meios de comunicações tecnológicos e comunicação dialógica.

2.1. Principais Conceitos



Convém inicialmente ressaltar que informar e comunicar não são sinônimos, são conceitos que por vezes são confundidos, mas que possuem características distintas. Para Wolton (2010) a comunicação é mais complexa que a informação, porém não existe comunicação sem informação. Em complementação, Sosa (2002) ressalta que o ato de informar é a ação solitária, quando se atua em uma só direção, quando alguém transmite uma informação e outro recebe, sem maiores interações. Chinem (2017) destaca que comunicar “tem o sentido de participação, em interação, em emissão ou recebimento de informação nova” (Chinem, 2017, p. 10). Com estas considerações, o trabalho se alinhou com o preconizado pela ideia de comunicação.

No mundo contemporâneo, o poder da comunicação é evidenciado pela facilidade de alcance com o avanço tecnológico. O que torna a comunicação um processo maior que a divulgação ou transmissão de informações, mas um fenômeno social (Kunsch, 2016). Portanto, ao se tratar de fenômenos sociais é preciso evidenciar a constante evolução social, mudanças que a todo momento integram o cotidiano humano.

Van Riel (1995) desenvolve a ideia de que a comunicação corporativa possui a função de facilitar o relacionamento das organizações com seus stakeholders, como um instrumento de gestão, sendo considerada também como uma dimensão estratégica. Taylor (1993) desponta com a visão mais ousada da comunicação organizacional, alterando a perspectiva da comunicação *nas* organizações para a comunicação *como* organização. “Uma organização não é uma estrutura física, um conjunto de pessoas ou computadores, unidos por canais materiais de comunicação, mas uma construção feita de conversas” (Taylor, 1993, p. 22). As palavras de Taylor (1993) ilustram o quanto são relevantes as interações humanas. Morgan (1996) destaca que a natureza verdadeiramente humana das organizações encontra-se na necessidade de serem fundamentadas nas pessoas e não em técnicas.

Convém ainda ressaltar que a comunicação por diversas vezes é utilizada como instrumento de poder, sendo desviada da sua função essencial (Duarte & Monteiro, 2009). Os autores destacam que em algumas instituições, os gestores utilizam o instrumento da comunicação interna apenas como mecanismo de disseminar ações realizadas, transmitir informações gerais e algumas vezes autopromoção velada. Assim, menosprezam o real potencial da comunicação interna para o sucesso organizacional. Essa observação é constatada por Chen, Silveryhorne e Hung (2006) ao afirmarem que a maioria das organizações não



presta atenção à satisfação dos funcionários quanto à comunicação interna. É preciso perceber que o processo de comunicação deve integrar além de meios, formas, recursos e canais, também intenções (Torquato, 2015).

Desta forma, para o estudo, admitiu-se que, ao se pesquisar o potencial dialógico de um instrumento de comunicação interna, não apenas se observa a ferramenta em si, mas essencialmente, os comportamentos de quem a opera.

Com relação à comunicação interna, convém destacar algumas dimensões. A comunicação interna pode ser diferenciada quanto a formalidade, sendo a formal dentro do regramento da organização e a informal ocorrendo fora do regramento da organização (Oliveira & Alencar, 2013). Segundo Hernández e Pulido (2011) a comunicação formal é composta por informações que são documentadas, com a possibilidade de registro, acompanhamento e recuperação. Para os autores a comunicação informal pode ser composta por comentários e sugestões que podem ser transmitidas nos formatos de boatos, fofocas, com uso até mesmo de sarcasmo. De modo geral, todo assunto relativo à organização que não é tratado de forma oficial por servidores pode ser considerado comunicação informal (Hernández & Pulido, 2011). A comunicação informal é também importante forma de obtenção de conhecimento e muitas vezes pode subsidiar informações para os canais formais.

A comunicação interna também pode ser analisada quanto ao deslocamento, podendo ser horizontal: entre funcionários e vertical: com diferenças hierárquicas (Postmes, Tanis & Wit, 2001). A comunicação horizontal refere-se à interação interpessoal e socioemocional entre colegas que se encontram em um mesmo nível hierárquico (Torquato, 2015).

Em contraste com a comunicação horizontal, a comunicação vertical refere-se à relação de trabalho em diferentes níveis hierárquicos, podendo ser *top-down*, quando os funcionários recebem informações das organizações e *bottom-up*, sendo relativa à capacidade dos funcionários, em menor hierarquia, de opinar, participar dos assuntos e dar *feedback* (Postmes, Tanis & Wit, 2001).

Em tendência contemporânea, as organizações que se formulam em bases orgânicas e flexíveis permitem que as fronteiras tradicionais sejam eliminadas, possibilitando fluxos circulares e transversais de comunicação (Kunsch, 2003)

Para Machiori (2008) quando a comunicação interna é vista como uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre gestores e servidores, esta tem a capacidade de



manter viva a identidade organizacional. Outro autor que compartilha da importância do diálogo na comunicação interna é Tessi (2012). Ele descreveu sete premissas que direcionam a comunicação interna para a efetividade. Destacando a importância de ouvir os servidores como a primeira premissa. Ao desenvolver as melhores práticas em comunicação interna, Tessi (2012) enfatiza a importância em oferecer a palavra e complementa que o compromisso dos gestores é evidenciado ao oportunizar o diálogo, de forma a fugir do racional, da mera informação. Abrangendo especialmente o aspecto emocional.

Com a finalidade de melhor esclarecer conceitualmente a comunicação dialógica, destaca-se que esta não deve ser confundida com a mera conversa, para Kent e Taylor (1998), a comunicação dialógica pode ser compreendida como um dar e receber comunicativo, existindo troca negociada de ideias e opiniões. Arnett, Arneson e Bell (2006) conceituam o diálogo como a troca comunicativa feita por agentes, que além de permanecerem dentro de seus próprios ambientes se abrem para o ponto de vista do outro, construindo entendimentos que emergem no discurso, construindo um texto comum ao evento comunicativo formado pelos participantes. Em perspectiva mais atual, considerando o campo tecnológico, Kent e Chen (2017) esclarecem que o diálogo genuíno pode ser melhor alcançado conforme a quantidade de recursos em uma interação.

Historicamente a comunicação é exercida pela natureza física do canal utilizado, distinguindo em comunicação visual, comunicação escrita e comunicação oral. No entanto, a tecnologia digital possibilitou a união de expressões escritas, orais, visuais em uma mesma mensagem (Torquato, 2015). O que torna o processo comunicativo mais amplo e com maiores possibilidades de conexões. As possibilidades da comunicação em redes tornam infinitas as combinações da relação emissor-receptor (Torquato, 2015).

De fato, Watkins (2017) apontou que as mídias sociais oferecem uma plataforma de interação que pode resultar no diálogo entre organizações e públicos diversos. No entanto, Linvill, McGee e Hicks (2012) apontaram que apesar do potencial dialógico de construção *on line*, as organizações tendem a utilizar os recursos de comunicação apenas como plataforma para disseminação de informações.

Em revisão de literatura, Wirtz e Zimbres (2018) observaram que a não utilização dos aspectos dialógicos possíveis em plataformas digitais, está muito mais relacionada com a não intenção de utilizar do que da falta de conhecimento dos profissionais responsáveis pelas



comunicações das organizações. Portanto, características dialógicas precisam estar presentes para considerar que o objetivo dialógico foi concretizado. A mera disponibilização de ferramentas com potenciais dialógicos não representa a efetiva comunicação dialógica (Kent & Taylor, 1998).

Ao analisar a percepção dos policiais rodoviários federais em confronto com as percepções dos gestores de nível estratégico sobre as principais características da comunicação dialógica, buscou-se inferir como se apresenta a comunicação dialógica na utilização da mídia social interna na PRF.

Tomando por base as definições de mídia social (Kaplan & Haenlein, 2010) e mídia social corporativa (Leonardi, Huysman, and Steinfield, 2013), a mídia social interna (MSI) pode ser definida como uma plataforma de comunicação amigável e de visibilidade intraorganizacional na qual, colegas e gestores podem se comunicar, interagir, conectar e tornar mais amigável a vida organizacional. Madsen e Johansen (2019), evidenciam que a MSI proporciona a propagação da voz do funcionário ou o silêncio. Em outro aspecto Leonardi e Vaast (2017) apontam que as mídias sociais podem ser instrumentos de comunicação, colaboração e construção de conhecimento.

Madsen (2018) concluiu que a MSI é uma ferramenta de comunicação que funciona como um palco interativo e dinâmico que não é dirigido pela gestão. O autor (2018) aponta que “comunicação participativa na MSI é um processo co-construído entre colegas de trabalho, gerentes intermediários e gerentes de topo” (Madsen, 2018, p. 13).

3. MÉTODOS

Ao analisar os mais relevantes estudos sobre comunicação dialógica, em plataformas tecnológicas, observa-se que as ferramentas apenas proporcionam facilidades para a promoção do diálogo. Portanto, o comportamento dos que as utilizam é um fator primordial para o nível da comunicação dialógica. Assim, considerando as funcionalidades do *Workplace* e da plataforma PRF On Line, que se apresenta como uma mídia rica, capaz de transmitir textos, sons, imagens, vídeos e transmissões ao vivo, o que disponibiliza uma grande



capacidade de promoção da comunicação dialógica, foi relevante observar os comportamentos das pessoas envolvidas no processo comunicativo.

Considerando os aspectos delimitados: mutualidade, abertura, risco, comprometimento, interesse e temporalidade, em entrevistas aos gestores em nível estratégico, foi possível conhecer como consideram essas características. Observando se oportunizam o verdadeiro diálogo, se existe a intenção de oportunizar e quais os entendimentos a esse respeito. Em complementação, ao se analisar as respostas da amostra de servidores da PRF, foi observado como estes percebem a intencionalidade organizacional em estabelecer uma comunicação interna com ocorrência dialógica por meio de ferramentas tecnológicas, bem como a compreensão sobre a importância do tema. Com o diagnóstico sobre a ocorrência da comunicação interna dialógica foi possível enumerar os aspectos dialógicos percebidos na comunicação interna da PRF com o uso de mídias sociais internas

Portanto, elegeu-se o **estudo de caso** como estratégia. E, em busca das respostas capazes para a pergunta de pesquisa formulada, foi utilizado o **método qualitativo** para coleta de evidências. A modalidade da pesquisa fundamenta-se na necessidade de análise aprofundada de aspectos observáveis. Segundo Kent e Lane (2017) não é possível quantificar o diálogo, “a qualidade relacional não pode ser medida pelo número de interações entre os envolvidos ou pelo período de tempo durante o qual ocorrem” (Kent & Lane, 2017, p. 2), compreensão que colabora para o direcionamento ao método qualitativo.

Para responder ao objetivo geral do estudo, o locus da pesquisa empírica foi a organização pública Polícia Rodoviária Federal. A instituição se apresenta como relevante objeto de pesquisa por utilizar um modelo de mídia social interna com a finalidade de instrumento de comunicação interna, capacitação e gestão do conhecimento, além de possuir um grande número de servidores dispersos por todo o Brasil, aproximadamente 13.000 Policiais Rodoviários Federais e servidores administrativos. A ferramenta adotada pela instituição é a plataforma PRF Online, que possui a ferramenta chamada *Currents*, que se propõe a funcionar como mídia social interna, disponibilizada pelo Google. A PRF publicou Instrução Normativa em 31 de maio de 2021 para definir os critérios de utilização da solução integrada de colaboração e comunicação corporativa (Brasil, 2021). No documento são estabelecidas as regras de utilização para que se tenham claras as condições de uso e



definições de segurança. Portanto, fica oficializada a utilização de solução integrada de colaboração e comunicação corporativa, que é definida como:

“solução composta por funcionalidades integradas, podendo incluir comunicação via correio eletrônico, gerência de lista de contatos, módulo de colaboração (suíte de escritório com edição simultânea de planilhas, textos, apresentações, formulários de pesquisa e notas rápidas), assistente de calendário para gerenciamento de compromissos, armazenamento de arquivos, geração de painéis de informações, comunicação instantânea (“bate-papo”), videoconferência e Gerenciamento de dispositivos móveis (Master Data Management – MDM)” (Brasil, 2021, p. 1).

Além do Painel PRF, na pesquisa pôde ser analisado também o processo comunicativo utilizado com a ferramenta *Workplace* que foi utilizada de 2019 até 2021 e possui vastas funcionalidades à disposição de gestores e demais servidores da organização. Ambas as ferramentas digitais corporativas possuem dentre suas principais funcionalidades a oportunidade de facilitar a integração na organização e intensificar a qualidade da comunicação interna.

Por questões de segurança da informação, a plataforma PRF Online é utilizada somente no âmbito interno, não sendo possível o acesso de pessoas alheias à organização, bem como funcionou o *Workplace*. No entanto, qualquer servidor da PRF tem acesso à plataforma, a qualquer tempo em qualquer lugar com seu e-mail institucional. Convém destacar que não são recursos de acesso obrigatório, no entanto tem-se mostrado como ferramenta de interesse dos servidores.

Pela pesquisa apresentar caráter exploratório, novos elementos foram surgindo no decorrer das análises o que fez a necessidade de incluir como ferramenta de comunicação interna utilizada por servidores de todos os níveis hierárquico o WhatsApp

O universo para a pesquisa compreendeu os policiais rodoviários federais que utilizaram o *Workplace*, aproximadamente 10.582 pessoas, os que já utilizaram ou acessaram o PRF Online e ainda servidores que participam de outras mídias sociais informais que mesmo não sendo canal oficial possuem a participação de gestores de todos os níveis. Por exemplo, grupos de WhatsApp e Telegram.

Para compreender um pouco mais sobre o histórico de utilização do *Workplace* na PRF foram entrevistados 4 (quatro) gestores que participaram ativamente do processo. A quantidade foi suficiente, pois a intenção foi observar um fato passado, para fornecer subsídios básicos para compreender melhor o uso de MSI na PRF atualmente.



Após a coleta de informações sobre o histórico da utilização do *Workplace* na PRF foi desenvolvida uma nova etapa do estudo. Com a intenção de se obter separadamente as percepções consideradas da administração em comparação com as percepções dos servidores, foi elaborada uma estratégia de pesquisa com mais dois grupos. A administração foi representada por seus altos gestores que contribuíram em entrevistas em profundidade e o restante da organização foi representada por um outro grupo englobando todos os servidores da PRF que se interessaram em participar da pesquisa, colocando suas percepções em formulário eletrônico. Para melhor compreensão das etapas de coleta foi elaborado o quadro 1.

Quadro 1. Etapas de coletas de evidências

	Participantes	Instrumento
1ª Etapa	Gestores estratégicos (2019-2020) (Grupo 1)	Entrevista em profundidade
2ª Etapa	Gestores estratégicos (2021-2022) (Grupo 2)	Entrevista em profundidade
3ª Etapa	Servidores da PRF (Grupo 3)	<i>Survey</i>

Fonte: Elaborado pela autora

O grupo que representa a Administração foi selecionado de forma a englobar os gestores em nível estratégico que possuem atribuições relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos e Gestão da Comunicação do órgão. No total foram 10 (dez) pessoas selecionadas. Desses selecionados, foram feitas 7 (sete) entrevistas, visto indisponibilidade de alguns gestores. No entanto, mesmo com a quantidade de entrevistados menor do que a planejada, foi observada a possibilidade de diminuição da amostra, visto o alcance da saturação teórica.

O outro grupo foi composto por amostra aleatória de policiais rodoviários federais e demais servidores da PRF. Esse grupo participou com contribuições voluntárias, conforme *survey* elaborado pela pesquisadora e distribuído em grupos de WhatsApp e Telegram de Policiais Rodoviários Federais. Os convites para contribuição foram distribuídos em todas as regiões brasileiras, com intuito de se obter a maior variedade amostral possível. O número de entrevistas foi definido pela técnica de saturação teórica. Ou seja, foi possível obter validade na quantidade de observações diante dos resultados das entrevistas, quando a repetição e redundância de resultados se iniciaram (Fontanella, Ricas & Turato, 2008). Indicando que não se encontrou mais pertinente a continuidade das coletas (Fontanella, Ricas & Turato, 2008).



Ao delimitar dois grupos de pesquisa, gestores estratégicos e servidores, foi possível obter dois conjuntos de evidências para análise em combinação, acrescentando profundidade, rigor e amplitude à pesquisa.

Após a coleta das evidências, estas foram selecionadas, classificadas, codificadas e tabuladas. Propiciando uma melhor visualização do conteúdo, para possibilitar a análise das evidências. A etapa de análise de conteúdo teve por base Bardin (2011), sendo conduzida em três fases: interpretação, explicação e especificação (Bardin, 2011). Portanto, a partir da análise das respostas das pesquisas, realizada junto aos gestores, foi possível identificar quais aspectos da comunicação dialógica são proporcionados na opinião dos gestores. Foi possível compreender o comportamento do grupo sobre questões relativas à propensão para o diálogo por meio de ferramentas de mídia social interna. Observar se existe disposição para promover um ambiente propício para a comunicação dialógica. Identificar as considerações dos entrevistados sobre os aspectos que consideram relevantes sobre o uso de mídias sociais internas. Qual a intencionalidade institucional quanto à comunicação interna.

Na outra etapa da pesquisa, junto aos usuários das ferramentas de MSI da PRF, tanto com gestores quanto com servidores foi possível inferir quais características da comunicação dialógica são percebidas pelos policiais rodoviários federais.

Ao compreender como ocorre a comunicação dialógica com a utilização de MSI, foi possível compor o entendimento sobre efetividade dialógica por meio de tecnologias de MSI.

4. RESULTADOS

O estudo teve por objetivo geral investigar a percepção sobre aspectos dialógicos na comunicação interna da PRF com o uso de mídias sociais internas. Para tanto, foram identificados os seguintes objetivos específicos: a) Descrever a intencionalidade organizacional no desenvolvimento da comunicação interna da PRF ao estabelecer o uso de suas mídias sociais internas; b) Identificar a percepção dos servidores da PRF quanto à intencionalidade organizacional sobre a comunicação interna por meio de mídias sociais internas e c) Descrever a percepção dos servidores quanto à efetiva contribuição das ferramentas tecnológicas de mídia social interna para o alcance da comunicação dialógica.



O primeiro objetivo foi analisado a partir de estudo de campo, com 10 (dez) entrevistas junto aos gestores estratégicos da PRF que participaram do processo de comunicação interna desde 2019 até 2022. As entrevistas em profundidade evidenciaram que as principais intenções dos gestores estratégicos ao buscar adotar MSI foram as seguintes: **Minimizar os ruídos no processo de comunicação interna, disponibilizando um ou mais canais de confiança e segurança que proporcione uma efetiva comunicação interna, que disponibilize também a possibilidade de comunicação dialógica entre servidores e gestão.** Restou comprovar se o entendimento de comunicação dialógica apontada pelos gestores se encontrava de acordo com a literatura. E apesar da ausência de alguns itens, pode-se inferir que existe o interesse de uma comunicação dialógica por parte dos gestores estratégicos, com suas principais características presentes. Porém, foi evidenciada a falta de utilização eficaz de um instrumento que promova plenamente esse papel dialógico. Resta esclarecido que existe a intenção, porém a comunicação dialógica em MSI ainda não está sendo praticada a contento.

Ao analisar a percepção dos servidores da PRF sobre o empenho da organização em compartilhar as informações abertas, foi possível inferir que a organização busca compartilhar o maior número de informações possíveis, ainda que de forma muito genérica, sem possibilitar uma facilidade de busca por parte dos interessados e sem o direcionamento adequado, sendo feita basicamente por e-mail a todos. Foi possível observar que devido à quantidade de informações repassadas algumas que seriam mais pertinentes acabam não sendo recebidas pelos servidores. Assim, informações relevantes e irrelevantes ocupam o mesmo lugar no processo comunicativo, dificultando a comunicação plena.

Sobre a transparência e honestidade na transmissão de informações, foi possível inferir que os servidores compreendem que a instituição busca manter esses valores em suas comunicações. No entanto, destacam que às vezes é aproveitada a situação de excesso de informações transmitidas para deixar menos evidentes determinados assuntos.

Ao analisar a percepção dos servidores quanto ao incentivo da PRF para a colaboração dos servidores por meio de ferramentas de comunicação interna, percebe-se que existe a cultura organizacional de solicitar a participação, porém em grupos específicos de servidores. Não sendo proporcionada a facilidade de se conhecer quais temas estão abertos ao debate para que possam participar. De forma que, são formados grupos de WhatsApp fechados e não divulgados a todos.



O objetivo específico proposto foi elucidado da seguinte forma: **Os servidores percebem que a PRF tem a intenção de se comunicar com os servidores, de trazer os servidores aos debates, porém a ferramenta disponível não está propiciando a comunicação efetiva nem dialógica.**

É preciso enfatizar um perceptível retrocesso quando do encerramento do uso da ferramenta *Workplace* e início do PRF On Line, visto a baixa adesão. Retrocesso que foi inclusive mencionado por alguns servidores em formulário de pesquisa. Como um dos respondentes que falou sobre a importância de se promover: “Maior disseminação das ferramentas disponíveis para a comunicação institucional, esse *Currents* nunca usei e não vi ninguém usar, mas pelo que entendo seria a ferramenta que substituiria o *Workplace*.”

Para elucidar o terceiro objetivo específico buscou-se compreender a percepção dos servidores sobre a efetiva contribuição das ferramentas tecnológicas de mídia social interna para o alcance da comunicação dialógica. Portanto, por meio dos formulários de pesquisa, foi possível inferir que os servidores entendem que existem diversos canais possíveis para a comunicação, citam WhastApp, telegram, entre outros, mas percebe-se que falta uma maior utilização de canais oficiais que tragam melhor possibilidade de diálogo e organização na disponibilidade das informações. Relataram que consideram importante que a ferramenta tecnológica de mídia social promova a possibilidade de participação dos servidores com colaborações nos assuntos organizacionais. Porém, ressaltaram que entendem que alguns gestores não estão preparados para promover o diálogo aberto. Temendo, até mesmo represálias.

A partir das evidências obtidas nos procedimentos de coleta, após análise em separado, foi possível analisar os resultados em conjunto e entregar uma compreensão sobre a percepção dos servidores e gestores da PRF, com relação aos aspectos dialógicos das ferramentas de mídia social interna no período de sua aplicação. Observando pontos de congruências e aspectos distintivos. Por meio da interpretação controlada, advinda da possibilidade de inferência na análise das evidências.

A pesquisa qualitativa promoveu a possibilidade de abrangência de informações que fugiram à delimitação pré-determinada. Possibilitou com que os envolvidos na pesquisa colocassem suas ideias de forma a apresentar novas perspectivas que inicialmente não se encontravam pautadas.



5. DISCUSSÃO

A comunicação interna, por meio de ferramentas tecnológicas que proporcionam a comunicação dialógica, mostrou-se necessária e anseio da maioria do efetivo da PRF. Os gestores estratégicos foram unânimes em falar sobre a importância do tema e a necessidade de se aprimorar esse tipo de comunicação.

Atualmente, a plataforma oferecida pela PRF para comunicação interna, o PRF On Line, tem poucos acessos e até mesmo baixo conhecimento pelos servidores de modo geral. Na amostra estudada apenas 34,9% dos respondentes indicaram que, pelo menos, conheciam a plataforma oficial. Mesmo não sendo uma amostra probabilística, visto a pesquisa ter se pautado em direcionamentos qualitativos, pode-se considerar que é um número indicativo de baixa adesão. Diante da lacuna de ferramenta oficial em plataforma amigável, a comunicação informal toma espaço principalmente por meio do WhatsApp. Conforme esclarecido pelo entrevistado 4 “...então o que os colegas estão fazendo, para que seja rápida a difusão: usando grupo de rede social porque todo mundo usa WhatsApp e então a maioria das coisas está chagando por ali” (entrevistado 4). “A gente tem a praxe do dia a dia a usar os grupos de mensagens instantâneas” (2). O mesmo entrevistado (2) ressalta que um dos problemas de se usar os grupos de WhatsApp é a dificuldade em encontrar os grupos que queira participar. Uma plataforma com todos os grupos disponíveis para a escolha dos interessados é um formato mais adequado. Além disso, como resultado, apontado pelo entrevistado 6 (seis), a comunicação informal está muito mais sujeita a ruídos de comunicação.

Dessa forma, **uma das principais conclusões que pôde ser observada é que na ausência da utilização do potencial dialógico nas ferramentas oficiais para a efetiva comunicação interna, a comunicação informal ocupa o espaço.** Com comunicações realizadas em todos os âmbitos organizacionais. O fato é que as organizações não devem ficar alheias ao poder da comunicação informal. Uma forma de torná-la mais produtiva seria agregá-la, fazer com que a comunicação oficial seja cada vez mais próxima dos servidores no sentido de proporcionar a liberdade para que cada um se expresse da forma que considerar adequada.



Diante das conclusões alcançadas ao longo dos objetivos específicos, acredita-se ter cumprido o objetivo geral do estudo e respondida a pergunta de pesquisa que o ensejou. Pois, entende-se que a instituição busca proporcionar uma comunicação dialógica, que ainda não se encontra plenamente ativa na perspectiva *top-down* nem *bottom-up*. No entanto, não pode ser ignorada a comunicação interna considerada informal que é disseminada, principalmente em grupos de WhatsApp. Assuntos oficiais são tratados em ferramentas extraoficiais, proporcionando o diálogo aberto e franco entre os integrantes dos grupos. Nessa perspectiva, a comunicação interna na PRF tende a ser dialógica com a utilização de mídias sociais internas quase exclusivamente na perspectiva horizontal. No entanto, o WhatsApp, apesar de proporcionar um canal ágil de comunicação, que as pessoas estão habituadas a utilizar, não apresenta os requisitos pertinentes de segurança da informação. Então, a ferramenta é extremamente utilizada, porém como uma alternativa extraoficial.

Portanto, apesar da PRF oferecer ferramentas institucionais de comunicação e de seus gestores e servidores intencionarem a participação de todos por meio de ferramentas interativas de comunicação, não foi identificado um direcionamento delimitado quanto à comunicação interna.

6. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O Mestrado Profissional é focado especialmente pelo aspecto prático, voltado para a compreensão complementada por sugestões para soluções de problemas, que por ventura tenham sido evidenciados pela pesquisa. Após vencida a etapa de diagnóstico, onde se permite conhecer um pouco mais sobre a organização em estudo, são feitas propostas de intervenção de modo a dar contornos e implicações práticas ao estudo realizado.

Portanto, como contribuição gerencial da pesquisa, sugere-se o estabelecimento de uma política de comunicação interna que seja capaz de fortalecer a comunicação interna na PRF. Essa política deve ser instrumento normativo e orientador com a finalidade de maximizar a comunicação interna na PRF.

Uma política de comunicação interna proporciona o direcionamento para a transparência, eficácia e eficiência da comunicação interna. Trata-se de um documento que



contém princípios, orientações e recomendações. Alguns aspectos importantes a serem considerados são os objetivos estratégicos institucionais. Portanto, a política de comunicação interna deve ser plenamente alinhada com a estratégia organizacional. De forma a subsidiar a consecução do planejamento estratégico. E para que as políticas sejam efetivas essas devem estar de acordo com a cultura organizacional. Não se deve publicar normativos que possuam características destoantes da cultura organizacional, porque tende à ineficácia. Portanto, uma política de comunicação interna deve estar alinhada com o planejamento estratégico e balizada pela cultura organizacional.

Outro fator primordial para o sucesso de uma política de comunicação interna é o comprometimento e engajamento da alta liderança e demais gestores. Atentando-se para o fato de que não são apenas os servidores das áreas de comunicação os responsáveis. Sem a participação das demais áreas não é possível a adesão e o engajamento dos servidores.

A Política de Comunicação tem a força de apresentar mais do que uma simples intenção, ela apresenta o compromisso que a organização assume na promoção do melhor relacionamento possível com os seus *stakeholders*.

6.1. Orientações Técnicas

Inicialmente convém analisar o contexto em que se insere a comunicação interna na PRF, considerando os objetivos institucionais. Em seguida delimitar os objetivos, os propósitos, os valores norteadores dessa política e quais as diretrizes para a comunicação interna. Itens basilares devem sustentar a formação da política de comunicação interna. Valendo-se de princípios, orientações e recomendações

A política de comunicação deve ainda, apresentar os direcionamentos por meio de procedimentos a serem executados. Estabelecendo fluxos comunicacionais padronizados e capazes de proporcionar a interação e participação de todos. Considerar que o mundo das comunicações está em constante evolução tecnológica, o que produz mudanças rápidas e profundas, sendo importante o provimento de capacitações.

É importante estabelecer os responsáveis ou setores responsáveis por cada processo, de forma a deixar clara as responsabilidades a serem desempenhadas.



Dentre as diretrizes a serem emanadas é importante considerar o potencial dialógico das ferramentas, bem como a forma de uso das ferramentas pelos servidores da PRF e gestores. Convém destacar a importância de oferecer o adequado funcionamento das ferramentas de comunicação interna oficiais, de forma a tornar a comunicação interna mais próxima do público, sendo cada vez mais utilizados padrões tecnológicos atuais. Portanto, considerar as facilidades do dia a dia, já conhecidas pelos servidores.

Devem ser criados, mantidos e ampliados canais de comunicações que possibilitem, ao mesmo tempo, oferecer informações aos servidores e colaboradores da PRF, bem como garantir-lhes a manifestação livre de suas ideias e conceitos sobre assuntos de seu interesse.

É pertinente proporcionar mecanismos de organização da comunicação interna, que possua disponibilidade integral, facilidade na busca e possibilidade de comunicação dialógica.

É recomendado o estímulo da participação, com abertura para críticas e sugestões, que seja balizada pela participação espontânea, ampla e democrática, que, sobretudo, objetive detectar ruídos e distorções, seja nos procedimentos afetos à gestão ou seja na prática da comunicação propriamente dita. Este processo de possibilitar a crítica interna deve pautar-se pela ética, pelo respeito à pluralidade de opiniões e pela valorização da diversidade cultural. Outro ponto importante é a realização de pesquisas periódicas para conhecer os assuntos de maiores interesses.

O papel crucial dos gestores deve ser bem delimitado, ressaltando a importância de manter a agilidade no fluxo de informações, a amplitude e a transparência.

Referente aos meios de comunicações, Dévényi (2016) afirma que a escolha do meio mais adequado deve considerar, além do perfil do receptor quanto ao nível de qualificação, o tamanho da organização e a cultura organizacional. Portanto, convém analisar quais meios se adequam melhor às características da PRF. Para discutir canais de comunicação destaca-se a teoria da riqueza de mídia de Daft e Lengel (1986). A teoria analisa a riqueza de um meio e a equivocidade para determinar a eficácia de um meio de comunicação. Ou seja, classifica e avalia os meios de comunicações conforme seus potenciais de sucesso e de erro. Daft e Lengel (1986) destacam quatro características que trazem valor aos meios: imediatismo de *feedback* ou interatividade, o uso de pistas verbais e não verbais, linguagem natural e foco pessoal. Assim os autores sugerem um rol de meios e possibilidades de análises conforme os



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE
Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA

critérios mencionados. Cabe analisar as prescrições dos autores Daft e Lengel (1986) para direcionamento das comunicações.

Em pesquisa embasada na teoria de riqueza de mídia, Artiz, Walker e Cardon (2017) concluem que equipes bem coordenadas são mais propensas a usar canais mais ricos com *feedback*. Os autores ainda sugerem que a teoria da riqueza de mídia pode fornecer uma base para a compreensão de como melhorar a satisfação da comunicação interna em uma variedade de contextos. Em uma referência abrangente, para uma efetiva comunicação interna é preciso analisar também a frequência, bidirecionalidade, formalidade e conteúdo (Mohr & Nevin, 1990). Diante de relevantes estudos, é possível inferir a riqueza da mídia social interna enquanto instrumento que disponibiliza diversidade de recursos.

Ante ao exposto, ressalto que o relatório técnico disponibilizado, apresenta caráter meramente sugestivo encaminhado para apreciação.



REFERÊNCIAS

- Almeida, Victor (2003). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Áreas Editora.
- Ao, S. H. & Huang, Q. S. (2019). A systematic review on the application of dialogue in public relations to information communication technology-based platforms: Comparing English and Chinese contexts. *Public Relations Review* 101814. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101814>
- Arnett, R. C., Arneson, P. & Bell, L. M. (2006). Communication Ethics: The Dialogic Turn. *Review of Communication*, 6(1-2), 62–92. <https://doi.org/10.1080/15358590600763334>
- Aritz, J., Walker, R., Cardon, P., & Li, Z. (2017). Discourse of leadership: The power of questions in organizational decision making. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 161-181.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Batinga, G. L.; Menezes, F. P. D. (2017) As contribuições da semiolinguística à compreensão dos sentidos da comunicação organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XLI., 2017, São Paulo. Anais eletrônicos [...]. Maringá: ANPAD, 2017.
- Bowen, Shannon A. (2004). Expansion of Ethics as the Tenth Generic Principle of Public Relations Excellence: A Kantian Theory and Model for Managing Ethical Issues. *Journal of Public Relations Research*, 16(1), 65–92. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1601_3
- Brasil (2021). Estratégia PRF: 2020 - 2028. Revista Estratégia PRF. Edição revisada - Portaria DG nº 85/2021. Brasília, 09 fev. 2021.
- Brasil (2021). Instrução Normativa PRF nº42, de 31 de mai. de 2021. Define os critérios de utilização da solução integrada de colaboração e comunicação corporativa no âmbito da Polícia Rodoviária Federal, Brasília, DF mai 2021.
- Chinem, R. (2017). *Introdução à comunicação empresarial*. Saraiva Educação SA.
- Chen, Jui-Chen; Silverthorne, Colin; Hung, Jung-Yao (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242–249.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32(5), 554-571.



- Dévényi, M. (2016). The role of integrative strategies and tactics in HR negotiations. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 21(2).
- Duarte, Jorge; Monteiro, Graça (2009). Potencializando a comunicação nas organizações. In: Kunsch, Margarida Maria Krohling (Org.). *Comunicação Organizacional: v. 2. Linguagem, gestão e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Fontanella, B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de saúde pública*.
- Gunson, D., & Collins, C. (1997). From the I to the We: discourse ethics, identity, and the pragmatics of partnership in the west of Scotland. *Communication Theory*, 7(4), 278-300.
- Hernández, S. & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial, enfoque basado en competencias*. México, Mc Graw - Hill Interamericana Editores S.A
- Kaplan, A.M. & Haenlein, M. (2010), “Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media”, *Business Horizons*, Vol. 53 No. 1, pp. 59-68.
- Kent, M. L. & Lane, A. B. (2017). A rhizomatous metaphor for dialogic theory. *Public Relations Review*, 43 (3), 568-578 .
- Kent, M. L., & Li, C. (2020). Toward a normative social media theory for public relations. *Public Relations Review*, 46(1), 101857.
- Kreps, Gary L (1990). *Organizational communication: theory and practice*. 2.ed. Nova York: Longman.
- Kunsch, Margarida. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, 4. ed. São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. M.. Krohling. (2016). A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: MARCHIORI, Marlene. *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, 2016, pp.37-58.
- Lee, Yeunjae & Yue, Cen April (2020). Status of internal communication research in public relations: An analysis of published articles in nine scholarly journals from 1970 to 2019. *Public Relations Review*, 46(3), 101906–. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101906>
- Leonardi, P.M., Huysman, M. and Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19 (1), 1-19.



- Madsen, V.T., & Johansen, W. (2019), A spiral of voice? When employees speak up on internal social media, *Journal of Communication Management*, 23 (4), 331-347. <https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2019-0050>
- Madsen, V. T. (2018). Participatory communication on internal social media - a dream or reality? Findings from two exploratory studies of coworkers as communicators. *Corporate Communications: An International Journal*, (), CCIJ-04-2018-0039–. doi:10.1108/CCIJ-04-2018-0039.
- Marchiori, M. (2008) Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, M. (org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. 2.ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, p. 207-224.
- Morgan, G. (1996). *Imagens de organização*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, I. L, & Alencar, T. G. R. (2013). A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal. *Organicom*, 10(19), 199-209.
- Pearson, R. (1989a). Beyond ethical relativism in public relations: Coorientation, rules, and the idea of communication symmetry. In J. E. Grunig & L. A. Grunig (Eds.), *Public relations research annual* (Vol. 1, pp. 67–86). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Pearson, R. A. (1989c). A theory of public relations ethics (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 9011334).
- Ruck, K. (2017). Informed employee voice. In *Exploring Internal Communication* (pp. 69-78). Routledge.
- Scroferneker, C. M. A. (2008). Comunicação organizacional: certezas e incertezas. *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 15-28.
- Taylor, J. R. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication*: How to read an organization. Norwood, NJ: Ablex.
- Taylor, M., & Kent, M. L. (2014). Dialogic engagement: Clarifying foundational concepts. *Journal of public relations research*, 26(5), 384-398.
- Terra, C. F. (2010) Relações públicas 2.0: novo campo de atuação para a área. In: Chamusca, M.; Carvvalhal, M. Relações públicas digitais: o pensamento nacional sobre o processo de relações públicas interfaceado pelas tecnologias digitais. Salvador: Edições VNI, p. 100-134.



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE
Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA

- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires, Granica.
- Torquato, G. (2015), *Comunicações nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público*. São Paulo: Summus.
- Van Riel, C. B. M. (1995). *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall.
- Wirtz, J. G., & Zimbres, T. M. (2018). A systematic analysis of research applying ‘principles of dialogic communication’ to organizational websites, blogs, and social media: Implications for theory and practice. *Journal of Public Relations Research*, 30, 5–34. doi:10.1080/1062726X.2018.1455146
- Wolton, D. (2010). *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulina.