

The background of the cover is a vibrant, abstract composition. It features a central, somewhat blurred figure that appears to be a person's head and shoulders, rendered in warm tones of orange, red, and yellow. This central figure is surrounded by numerous thin, elongated, and slightly curved lines in shades of orange and red, creating a sense of movement and depth. The overall color palette is dominated by these warm, fiery hues, which contrast sharply with the black background of the text area.

COMUNICAÇÃO INTERNA: ALÉM DAS MÍDIAS

JACQUES VIGNERON

Resumo: No processo de comunicação nas empresas, se dá muita ênfase à mídia, sem considerar outros elementos essenciais no processo de comunicação: percepção das pessoas, diferentes funções, hierarquias. A proliferação das mídias internas, do jornal mural a intranet, garante o fluxo e a eficácia da comunicação?

Palavras-chave: 1. Comunicação organizacional interna; 2. Estratégia; 3. Formação continuada; 4. Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (NTICs); 5. Política Comunicacional.

Abstract: In the companies' communication process is given a great emphasis to the media without considering other essential elements of the communication process: people's perception, different functions, hierarchy. Does the proliferation of house medias, from the bulletin board to intranet, guarantee the flux and the efficiency of communication?

Keywords: 1. Organized house communication; 2. Strategy; 3. Continuing education; 4. New Technologies of Information and Communication (NTICs); 5. Communicational Policy.

Recebemos dos organizadores deste seminário uma pergunta importante para a comunicação organizacional interna:

“Nos processos de comunicação nas empresas, se dá muita ênfase às mídias, sem considerar outros elementos essenciais desses processos: a percepção das pessoas, as diferentes funções, as hierarquias. A proliferação das mídias internas, do jornal mural à intranet, garante o fluxo e a eficácia da comunicação?”

A mídia, e particularmente as Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (NTICs)¹ facilitam a comunicação interna e interpessoal nas organizações. Porém, sem uma política da comunicação decidida, planejada, administrada e avaliada no top-nível, as NTICs só servem de enfeites. Ao longo deste trabalho precisaremos responder a várias perguntas:

- A comunicação organizacional interna é um enfeite ou uma alavanca para o desenvolvimento das organizações?
- As escolas preparam os alunos a comunicar no campo profissional?
- Os fenômenos de poder favorecem ou impedem a comunicação?

- Qual é a função das NTICs, e particularmente da Intranet, na comunicação organizacional interna?
- Qual é o papel da formação continuada numa política empresarial de comunicação?

CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Para responder a essas perguntas, que são um desdobramento da pergunta inicial, é necessário definir corretamente conceitos referentes à comunicação.

Organização: por organização entendemos um conjunto de ordem estrutural que mantém as empresas e as instituições em funcionamento. Para isso, elas precisam desenvolver uma política de comunicação.

Comunicação interna organizacional: por comunicação interna organizacional entendemos todos os tipos de fenômenos de comunicação que facilitam ou complicam as relações horizontais e verticais nas organizações.

Processos comunicacionais: são processos de informação, de compreensão e de reflexão, capazes de realizar mudanças no sistema contínuo de relacionamento entre os colaboradores (atores sociais) de uma organização. Utilizam-se meios adequados para dialogar ou interagir com a totalidade da organização. As NTICs podem se tornar meios facilitadores eficientes se utilizadas de maneira pertinente.

Nas estratégias organizacionais, a comunicação é necessária. O homem criou e desenvolveu a tecnologia moderna e transformou profundamente o trabalho humano. Porém, mesmo em empresas robotizadas, a presença humana continua necessária. Essa presença do homem só se tornará eficiente, nas grandes como nas pequenas organizações, se os responsáveis desenvolverem uma política de comunicação eficaz.

A comunicação não é tarefa só dos especialistas, ela é assunto de todos e de todos os momentos, desde o staff de direção que determina a política de comunicação até o chão de fábrica. Dentro dessa política, o papel do profissional da comunicação é analisar os fenômenos de comunicação, orientar e formar as pessoas com a finalidade de melhorar o desempenho de cada um e o dos grupos.

A comunicação permite resolver os problemas com muito mais facilidade e, assim, evitar os conflitos ou resolvê-los quando eles aparecem. Para o relacionamento e a cooperação funcionarem corretamente é necessário ter organogramas claros, que deixem transparentes os circuitos oficiais e paralelos de comunicação, facilitando, assim, a interação horizontal e vertical na organização.

Como professor, penso que as escolas, particularmente as universidades, deveriam ser fantásticos laboratórios de comunicação. Elas prefiguram a comunicação que os estudantes num futuro próximo vivenciarão nas organizações. Eles reproduzirão mais tarde, nas empresas e nas instituições, o modelo de comunicação encontrado na escola. Por isso, a formação acadêmica deve desenvolver uma política de comunicação chamando o estudante a construir seu próprio saber, dando-lhe a possibilidade de escolher certos elementos do seu currículo e tornando as aulas encontros abertos sobre os outros, sobre a vida e sobre o mundo.

AS RELAÇÕES HUMANAS E A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O primeiro objetivo da comunicação interna organizacional é facilitar as relações e as colaborações dentro da organização. Foi só a partir dos anos 30 que as grandes organizações industriais começaram a se preocupar com as relações humanas na empresa. Até essa data, a mão-de-obra era considerada quase exclusivamente do ponto de vista técnico. Segundo o sociólogo do trabalho humano Georges Friedmann, várias causas contribuíram para originar e reforçar o movimento das Human Relations:

“Reações baseadas na experiência cotidiana das oficinas contra o tecnicismo dos tayloristas e dos fordistas, e a sua impotência manifesta para obter a cooperação dos produtores e assegurar um clima favorável na empresa; o desenvolvimento das ciências humanas aplicadas ao trabalho industrial, a psicotécnica e, rapidamente, a sociologia industrial; por fim, mas não menos importante, os progressos do movimento sindical (...) e a sua pressão ativa contra o grande poderio para obterem, a favor dos operários, melhores condições de trabalho” (Friedmann, 1968: 86).

Muitos pensam que o problema da comunicação fica

resolvido se a direção cria uma assessoria de comunicação e dá a ela alguns enfeites tecnológicos. Um dos grandes perigos é que a comunicação e as relações humanas se tornem exclusivamente assunto de especialistas. Insistimos:

“Convém estar convencido de que as relações humanas são da responsabilidade cotidiana de cada um. O especialista é um simples catalisador desta comunicação” (Lehnisch, 1985: 12).

Tem de haver muito cuidado com as relações humanas. Elas podem se transformar em meio de manipulação. A injeção simbólica de relações humanas sob a forma de símbolos e serviços pode se tornar alienante. As boas relações dependem muito do líder. Segundo Carl Rogers,

“Tem sido demonstrado que os líderes que confiam nos membros da organização, compartilham e defendem o controle e mantêm comunicação livre e pessoal conseguem melhor moral, organizações mais produtivas e facilitam o desenvolvimento de novos líderes” (Rogers, 1978: 165).

A chave das relações eficientes se encontra antes de tudo na capacidade do líder em confiar nas pessoas, particularmente nos colaboradores da sua equipe. Formando os líderes, as organizações terão outro tipo de comunicação e de relacionamento interno.

OS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Para Jean Louis Servan Schreiber, empresário e patrão do grupo francês L'Expansion, a comunicação é a base a partir da qual funcionam as organizações:

“Uma vez que a leva de bons funcionários esteja ocupando seu lugar, é importante para o empresário que eles saibam, a cada instante, o que eles devem fazer. É sobre este fundamento que se apóia o funcionamento de qualquer sistema” (Servan Schreiber, 1993: 165).

A política de comunicação deve partir de cima. É o próprio staff de direção que determina essa política, porque sempre, segundo Servan Schreiber, “o estilo de comunicação define a cultura da empresa”. Outro empresário, Bernard Tapie, tem uma visão análoga, na qual destaca a imagem do patrão e, através dela, a imagem que os funcionários têm da empresa:

“Não existe somente a comunicação externa, cada uma das minhas ações deve atender a dois parâmetros: claro que me preocupo com o que os consumidores potenciais e a mídia vão reter de tal ou tal gesto, de tal ou tal promoção. Mas me preocupo, sobretudo, com o que vão pensar milhares de pessoas que trabalham no grupo. A imagem tornou-se fundamental” (Tapie, 1995: 131).

Jean Pierre Lehnisch, na conclusão do seu livro *La communication dans l'entreprise*, insiste sobre a relação empresa-imagem-funcionários como sendo essencial ao dinamismo das organizações:

“A comunicação interna das empresas torna-se um parâmetro cada vez mais importante da sua imagem externa. Hoje, quando o meio ambiente econômico torna-se complicado, e numerosas empresas só pensam na sobrevivência, a comunicação interna torna-se um trunfo estratégico que, utilizado com eficiência, gera uma motivação extraordinária capaz de atingir objetivos que a razão pura não podia prever. Na realidade, a motivação profunda apóia-se não somente sobre elementos racionais, mas também, e talvez mais ainda, sobre o dinamismo psicológico que busca sua energia na emoção. A empresa deve ser o espaço predileto no qual o coração e a razão caminham juntos, para chegar até a motivação essencial de cada membro do pessoal: o amor a seu trabalho” (Lehnisch, 1985: 124).

E AS NTICS CHEGARAM

O depoimento de um executivo administrativo de uma universidade particular do interior de São Paulo revela as mudanças provocadas pelas NTICS:

“O processo de comunicação se dá em diversas formas, dependendo dos tipos de relacionamento, tanto oficial como extra-oficial. No primeiro caso, uma vez que a universidade funciona num processo eminentemente colegiado, as próprias reuniões se tornam momentos para a troca de informação e esclarecimento. Até se chegar à elaboração de documentos, multiplicam-se tais reuniões de modo bastante intenso. A criação de uma sistemática padronizada para a redação de memorandos e cartas internas permite que as pessoas recém-chegadas percebam rapidamente as informações que devem ser compartilhadas e de que modo isso deve ser feito. A existência de um jornal interno, de circulação quinzenal, atinge a comunidade de aproximadamente dez mil alunos, professores e funcionários. Um sistema de correio interno, com pessoal, malotes e veículos próprios, centraliza e retribui toda a correspondência e circulação de documentos entre os três *campi* da universidade (um dos quais localizado em outra cidade...). Está em instalação um sistema de comunicação computadorizado que interconectará todos os microcomputadores das diversas unidades, permitindo comunicação de informações de uma às outras, entre si, bem como dos órgãos administrativos superiores (Reitoria) para as unidades. O sistema telefônico, com extensa rede de ramais, está articulado por uma central computadorizada de última geração que interliga também os *campi*” (Vigneron, 1997: 85).

Este texto data de 1996 e foi publicado em 1997, no momento da explosão da Internet no Brasil.

Lembramos que o conceito de “Intranet” apareceu em março de 1996 num relatório de Forester Research (Germain, 1998: 80). De lá para cá, vai haver uma evolução fantástica na implantação e no uso das NTICS.

AS NTICS: CONCEITO E PROBLEMATIZAÇÃO

As NTICS designam um conjunto de meios de armazenamento, de tratamento e de difusão da informação, gerado pelo casamento entre a informática, as telecomunicações e o audiovisual.

Telefone, fax, multimídia, informática, Internet, Intranet, auto-estradas da informação, teleformação, teletrabalho, hipertexto, videogames, as NTICS estão evoluindo em alta velocidade e recrutam cada dia mais adeptos. Portanto, a generalização do seu uso levanta muitas perguntas de ordem econômica, social, antropológica e até ética. As NTICS provocam um impacto real e concreto sobre as práticas: trabalho, aprendizagem, relacionamento humano. Basta lembrar, por exemplo, a importância do “estar junto virtual”. Segundo Lévy, elas favorecem a emergência de uma “inteligência coletiva”:

“A inteligência coletiva consiste em mobilizar e em colocar em sinergia as competências das pessoas, partindo do princípio que cada um sabe alguma coisa e é dotado de competências e habilidades.² Uma boa organização e uma capacidade de escuta recíproca bastam para desenvolver esse tipo de inteligência coletiva dentro de grupos humanos restritos: bairro, escola ou associação... Porém, com as Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação, a inteligência coletiva pode se desenvolver a um nível muito mais amplo” (Lévy, *apud* Cabin, 1998: 381).

A função de comutação, graças à informatização e à criação de redes de todas as naturezas, incita as empresas, as escolas e as organizações de todo tipo a repensar completamente a estruturação do sistema de informação, de comunicação e até da própria estrutura administrativa. Por comutação entendemos qualquer operação (em geral programada, porque enraizada numa estrutura hierárquica prévia) de pesquisa e de conexão dos elementos de um conjunto qualquer. Logo, ela reúne todas as operações que precedem ou acompanham os processos mediatizados de informação, de comunicação, de permuta ou de troca.

Hoje a quase totalidade das pequenas e médias empresas está equipada com microcomputadores. O microcomputador em casa é cada vez mais comum no universo dos executivos que levam trabalho para o lar, abrindo assim portas para o teletrabalho que em vários pontos do mundo está se desenvolvendo com rapidez. Já nos USA, ele atinge o marco de 11 milhões de teletrabalhadores, de 500 mil na Grã Bretanha, de 400 mil no Canadá e de 200 mil na França. Os executivos nômades usam cada vez mais o notebook acoplado com o celular. As NTICS encorajam e estimulam a mobilidade física. Os fenômenos de mobilidade até criaram um novo tipo de personagem, o *road-warrior* (guerreiro da estrada). Esse conjunto de fatos anuncia a chegada do “microcomunicante”.

Segundo Hélène Gerard:

“O microcomputador é o lugar das aplicações burróticas clássicas (tratamento de texto, tabulação, gestão de fichário, correio eletrônico). Completado pelos equipamentos periféricos (impressora, fax), ele permite reconstituir verdadeiros postos de trabalho. Se se adiciona o modem, ele pode ser conectado com a empresa, via rede telefônica. O teletrabalhador troca dados com seus colaboradores. Entra assim totalmente no circuito interno da empresa. Enfim, dotado de programas adequados, um microcomputador conectado por modem abre o caminho das redes informáticas externas, por exemplo, para aceder aos bancos de dados ou a redes de redes como a Internet. Um microcomputador dotado de um modem não é uma simples ferramenta burrótica. Torna-se um verdadeiro meio de comunicação. Ele foi batizado de “microcomunicante” (Gerard, 1995: 78-79).

Os hotéis já colocam equipamento de “microcomunicante” à disposição dos hóspedes executivos. Assim, há uns 3 ou 4 anos, chegando no hotel Deville de Maringá, o serviço “Business Center” chamou nossa atenção. Fomos verificar o que era. O folder de apresentação descreve corretamente a função desse serviço oferecido pelo hotel:

“Business Center: equipado com computador, fax, xerox e infra-estrutura de apoio para o executivo que busca conforto e atendimento ágil e profissional em suas viagens”.

Em encontro de executivos e em congressos encontramos igualmente esses “microcomunicantes”. Assim, nas Assembléias Plenárias do Conselho Superior dos Franceses do Estrangeiro, das quais participamos, o Ministério das Relações Exteriores da França coloca vários micros à disposição dos conselheiros para permitir a eles comunicar-se com as diversas regiões do mundo que representam.

AS TECNOLOGIAS EM CONSTANTE MUTAÇÃO

A Internet e a Intranet são as tecnologias que provocam o maior transtorno nas relações humanas, na comunicação interpessoal, na comunicação organizacional interna e externa, no ensino, no trabalho. Internet e intranet liberam da relação presencial e permitem ao homem e às organizações vencer a distância, o espaço e o tempo. Cairncross destaca três aspectos que mostram a importância da Internet: seu alcance global, sua capacidade em fundir as capacidades da televisão e do telefone e seu estímulo à inovação.

“O mais importante de tudo é que a Internet tornou-se o mais poderoso motor de inovações jamais visto no mundo. Devido ao seu protocolo aberto e flexível, milhares de pequenas empresas, fundadas pelos mais qualificados empreendedores, estão ganhando (ou de vez em quando perdendo) grandes quantias de dinheiro desenvolvendo novas formas de usar a Internet” (Cairncross, 1999: 51).

Intranet, segundo Michel Germain, permite a troca em rede da informação e da comunicação:

“Ainda mais, favorece o desdobramento das aplicações do trabalho cooperativo, do management de projeto, da modelização dos conhecimentos, de ajuda à tomada de decisão. Torna a inteligência mais atuante, mais reativa e, provavelmente, mais *inteligente*” (Germain, 1998: 9).

Sempre segundo Germain, Intranet responde a cinco tipos de necessidades, consideradas essenciais para o bom funcionamento da empresa:

- A troca de informações;
- O management dos conhecimentos;
- A comunicação nos dois aspectos de transmissão e de troca à distância;
- A busca da informação;
- Realização de projeto comum pela criação de Groupware.

UM ESTUDO DE CASO: PARTHENAY (FRANÇA), CIDADE MEDIEVAL E CIDADE VIRTUAL

Parthenay é uma pequena cidade rural francesa de mais ou menos 14 mil habitantes, situada a 350 quilômetros no sul oeste de Paris, sendo um importante centro agropecuarista. Suas fortificações, suas casas, suas ruas estreitas e suas igrejas de estilo romano lhe dão um cunho medieval muito bonito. Ao mesmo tempo, o visitante descobre uma cidade do século XXI, o Parthenay virtual. O coração e o cérebro dessa nova cidade se encontram numa casa do século XIII, colocando ainda mais o Parthenay virtual fora da territorialidade e da temporalidade.

Na revista *Le Monde de l'Education*, Michel Hervé, prefeito de Parthenay, analisa o papel das NTICs. Elas permitem abrir a escola para a cidade, e assim, criar uma rede de troca entre as escolas e a comunidade, incentivando o diálogo entre as gerações. Porém, as redes humanas devem preceder as redes eletrônicas. Segundo Hervé, a tecnologia não cria a relação social, mas atua como disparador e acelerador de comunicação interativa. Uma das grandes preocupações da prefeitura é desenvolver para todos o uso das redes eletrônicas a fim de evitar a clivagem “informática rica/informática pobre”. Por isso se criaram vários espaços informáticos, com acesso gratuito à Internet para todos os cidadãos, com operação de 1.000 computadores e a criação de um provedor municipal.

Mas não basta criar as condições de acesso à rede; é necessário também favorecer a criatividade e suscitar a emergência de uma forte comunidade eletrônica. É de lá que intervém o conceito de uma “intranet” com a cidade: “In-Town-Net”. Essa noção de uma intranet urbana deve ser desenvolvida a qualquer custo. Graças a ela, os cidadãos de Parthenay já criaram mais de 10 mil páginas no “In-Town-Net”.

Michel Hervé conclui afirmando:

“No ‘In-Town-Net’ reencontra-se usos relacionados com as diversas dimensões da vida coti-

diana: o uso, pela própria prefeitura, no campo das relações com os cidadãos e a administração; no urbanismo da cidade, na economia e no comércio; na educação (para transformar a abordagem pedagógica do conhecimento); no campo de emprego e da cidadania (para transformar nossa prática democrática)” (Hervé, 1998: 51).

A FORMAÇÃO CONTINUADA NECESSÁRIA

O desenvolvimento rápido das tecnologias de ponta e, particularmente, das NTICs, mudou radicalmente os serviços e os meios de produção e exige uma constante reconversão dos recursos humanos, desde a alta gerência até o chão da empresa. As pessoas e as organizações que se recusam a ingressar no processo de formação continuada estão condenadas a desaparecer a curto prazo.

Definimos a formação continuada como:

“um conjunto planejado de meios institucionais capazes de levar e manter os recursos humanos em grau de competência necessitado pela organização e desejado pelo interessado” (Vigneron, 1997: 139).

Nas organizações, a formação continuada permite uma melhor comunicação e, por consequência, um melhor relacionamento interno, assim como uma melhor qualidade, não somente da produção e dos serviços, mas também uma melhor qualidade de vida.

Portanto, a formação continuada não pode ser confundida com o treinamento, que é condicionamento e que ensina, sem variantes possíveis, uma única maneira de realizar uma boa operação. Ela deve ser também um desenvolvimento que torne a pessoa autônoma e capaz de tomar as decisões adequadas.

A formação continuada permite o desenvolvimento da comunicação nas organizações. É um instrumento privilegiado, para desenvolver uma política e uma estratégia de comunicação nas organizações. De 1974 a 1981, trabalhamos na França num IRAP (Instituto de Pesquisa e Aplicação Pedagógica). A missão dessa instituição era a pesquisa e sua aplicação em projetos de formação continuada nas empresas. Rapidamente, começamos a receber muitas demandas de formação na área da comunicação: formação dos executivos e das chefias intermediárias. Às vezes, as demandas tinham um alvo bem determinado: a comunicação com trabalhadores imigrantes de origem islâmica; a comunicação com os funcionários de uma nova fábrica de automóveis na qual a linha de montagem havia sido robotizada. Da mesma maneira, a implantação de Intranet numa organização implica uma formação adequada a essas novas formas de comunicação.

CONCLUSÕES

Nas conclusões do livro *L’Intranet*, Michel Germain explicita de maneira clara o papel das novas tecnologias na empresa e a necessidade de uma política séria de comunicação:

“Por sua contribuição à eficiência da empresa,

graças às suas funcionalidades de trabalho individual e coletivo, de comunicação, de troca e de modelização dos conhecimentos, de ajuda nas decisões, a Intranet constitui um fenômeno de maior importância e sua amplitude começa a ser levada a sério. Seu desdobramento necessita provocar um esforço de reflexão profunda sobre a organização, sobre os princípios do management e sobre as práticas da comunicação. Intranet leva a instituição a analisar seus modelos de funcionamento e a interrogar-se sobre sua cultura e sobre sua identidade. Assim, cria-se um processo de introspecção salutar, que se revela como a melhor chave de compreensão da identidade partilhada” (Germain, 1998: 99)

Notas

¹ Adiante, no texto, usaremos a sigla NTICs.

² Em francês: *savoir-faire*, saber fazer.

Referências Bibliográficas

- CABIN, Philippe (org.). *La communication. Etat des savoirs*. Paris, Editions Sciences Humaines, 1998. 462 p.
- CAIRNCROSS, Frances. *O fim das distâncias; como a revolução nas comunicações transformará nossas vidas*. São Paulo, Nobel/Exame, 2000. 341 p.
- FRIEDMANN, Georges. *O futuro do trabalho humano*. Lisboa, Moraes, 1968. 272 p.
- GERMAIN, Michel. *L’Intranet*. Paris, Ed. Economica, 1998. 112 p.
- GIRARD, Hélène. *Comprendre le télétravail*. Paris, Les Editions du Téléphone, 1995. 238 p.
- HERVE, Michel. L’école ouverte sur la cité. In SERRES, Michel & AUTHIER, Michel (orgs.). *Apprendre à distance*. Paris, Le Monde de l’Education, Septembre 1998. 90 p.
- LEHNISH, Jean Pierre. *La communication dans l’entreprise*. Paris, PUF, 1985. 127 p.
- ROGERS, Carl. *Sobre o poder pessoal*. São Paulo, Martins Fontes, 1978. 274 p.
- SERVAN-SCHREIBER, Jean Louis. *Profissão patrão*. São Paulo, Cultura Editores Associados, 1993. 328 p.
- TAPIE, Bernard. *Ganhar*. São Paulo, Livraria Cultura Editora, 1995. 218 p.
- VIGNERON, Jacques. *Comunicação interpessoal e formação permanente*. São Paulo, Angellara Editora, 1997. 218 p.
- VIGNERON, Jacques. “Mobilidade e comunicação nômade”. In *Líbero*, FCSCL, Ano II, n. 3-4, 1999. p. 42-45.

JACQUES VIGNERON Doutor pela Université de Paris VIII (Vincennes) e pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Professor titular de Mestrado e Doutorado na Universidade Metodista de São Paulo.