

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO**

**LUIZA DE MELO PORTO**

**O USO DA INTRANET COMO MEIO DE COMUNICAÇÃO INTERNA:  
DAS ORIGENS ÀS IMPLICAÇÕES NA CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES**

**Bauru  
2008**

**LUIZA DE MELO PORTO**

**O USO DA INTRANET COMO MEIO DE COMUNICAÇÃO INTERNA:  
DAS ORIGENS ÀS IMPLICAÇÕES NA CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, campus de Bauru, como requisito à obtenção do título de Mestre em Comunicação, sob a orientação da Professora Doutora Regina Célia Baptista Belluzzo.**

**Bauru  
2008**

Luisa de Melo Porto

**O USO DA INTRANET COMO MEIO DE COMUNICAÇÃO INTERNA:  
DAS ORIGENS ÀS IMPLICAÇÕES NA CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, campus de Bauru, como requisito à obtenção do título de Mestre em Comunicação, sob a orientação da Professora Doutora Regina Célia Baptista Belluzzo.

Bauru, 25 de junho de 2008.

Banca Examinadora:

Presidente/Orientadora: Regina Célia Baptista Belluzzo  
Instituição: UNESP - Bauru

Prof.1: Ana Silvia Lopes Davi Médola  
Instituição: UNESP- Bauru

Prof. 2: Suely Mara Soares Pinto Ferreira  
Instituição: ECA-USP

*A Deus, presente em todos os momentos;  
À família, pelo amor incondicional;  
Ao Cesar, pelo amor e compreensão;  
À orientadora Regina Belluzzo, pelo estímulo constante e;  
À Petrobras/Serviços Compartilhados, pelo efetivo apoio.*

PORTO, Luisa de Melo. **O uso da intranet como meio de comunicação interna:** das origens às implicações na cultura das organizações. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2008.

## RESUMO

Considerando a acelerada inserção das tecnologias emergentes de informação e comunicação que instrumentalizam novas formas de relacionamentos em âmbito organizacional, aponta-se a necessidade de uma análise crítica quanto às suas implicações na cultura das organizações que nelas investem, em especial, no que se refere ao processo comunicacional. Ao se delimitar a intranet como objeto de estudo, esta pesquisa pretendeu responder à problemática proposta: quais as implicações decorrentes do uso da intranet como novo meio de comunicação interna para a cultura das organizações contemporâneas? Os estudos e a pesquisa ensejados por essa questão, tiveram como objetivo analisar criticamente as implicações da intranet na cultura das organizações, de forma a oferecer subsídios à sua melhor compreensão e a adoção de novas posturas para a comunicação organizacional. Além disso, procurou-se, especificamente, evidenciar o potencial da comunicação organizacional frente às tecnologias da informação e comunicação; identificar os aspectos da cultura organizacional e do comportamento dos colaboradores em processo de mudança, face à adoção da intranet como uma mídia emergente na comunicação organizacional contemporânea, e contribuir com parâmetros voltados ao processo de comunicação interna nas organizações contemporâneas, de forma a permitir melhorias nas condutas do uso da intranet e suas relações com a cultura organizacional. Para melhor consubstanciar a operacionalização de tais objetivos, efetuou-se sistematização de matéria dispersa na literatura especializada, construindo-se referencial teórico de apoio que ofereceu insumo para o desenvolvimento de uma pesquisa mediante a utilização de estudo de caso. Desse modo, foi selecionado como universo de pesquisa uma – dentre quatro – das Regionais da Unidade Serviços Compartilhados, que está inserida na Diretoria de Serviços da empresa Petróleo Brasileiro SA (Petrobras), localizada no Estado do Rio de Janeiro, em Macaé. Os sujeitos pesquisados foram os gerentes e funcionários do referido setor, usuários da intranet, e que foram selecionados de forma intencional, porém, em sistema de voluntariado. Buscou-se aliar à pesquisa a utilização de procedimentos metodológicos, envolvendo, em um primeiro momento, o uso de pesquisa documental e, em um segundo momento, das técnicas quantitativas e qualitativas (questionário e entrevista) a fim de propiciar a coleta de dados e

informações que fornecessem subsídios à melhor compreensão da intranet, como instrumento de mídia e ferramenta de trabalho. Ao identificar se a intranet influencia uma nova forma de trabalho, ou seja, a cultura organizacional, seja na alteração dos fluxos informacionais ou no ritmo de trabalho, espera-se contribuir para uma sistematização da literatura dispersa e também com apontamentos concretos de como conciliar tecnologia e pessoas no âmbito da comunicação interna das organizações.

**Palavras-chave:** Intranet. Tecnologias de informação e comunicação (TIC). Comunicação organizacional. Comunicação interna.

PORTO, Luisa de Melo. **O uso da intranet como meio de comunicação interna:** das origens às implicações na cultura das organizações. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2008.

### ABSTRACT

Considering the accelerated insert of emerging information and communication technologies which establish new forms of organizational relationships in extent, there is a need of a critical analysis for their implications in organizations culture investing in them, especially in what refers to the communication process. Establishing intranet as study object, this research intended to answer to the problem proposal: what are the current implications of intranet use as a new mean of intern communication for the contemporary organizations culture? The studies and research brought by the subject had as objective to analyze intranet implications in organizations culture form critically, to offer subsidies to its best understanding; new organizational communication postures adoption. Besides, there was the specific intention to evidence the communication organizational potential facing communication and information technologies; to identify changes in organizational culture and collaborators' behavior aspects, facing the adoption of intranet as an emerging media in the contemporary organizational communication and, to contribute with parameters directed to the intern communication process in contemporary organizations so that there are improvements in intranet use conducts and their relationship with organizational culture. For better operational consolidation of such objectives, there was made a specialized literature systemization, building theoretical reference to support case study research. So, it was selected as environment research, among four other regional units, Macaé Shared Services Unit, Rio de Janeiro, that it is inserted in the Service Directory of Brazilian Petroleum Company S/A (Petrobras). The researched subjects were the managers and employees of the referred section, intranet users intentionally selected, however, in volunteer system. This research used methodological procedures involving, first, document retrieval and, than, quantitative and qualitative techniques (questionnaire and interview), in order to offer data and information collection to supply best intranet understanding as media and work tool, and to the adoption of new organizational communication postures. Identifying intranet as an influence on a new work form, the organizational culture, even in its information flows or work rhythm, is a way to contribute for a literature systemization with concrete notes about technology and people reconciling, in intern communication organizations environment.

**Keywords:** Intranet. Information and communication technology (ICT). Organizational communication. Intern communication.

### Lista de Ilustrações

<b>Figura 1</b>	As inter-relações entre estrutura social e cultura	58
<b>Figura 2</b>	Modelo conceitual dos cinco círculos	71
<b>Figura 3</b>	Maiores obstáculos à implantação das tecnologias de informação	86
<b>Figura 4</b>	Organograma da Petrobras	131
<b>Figura 5</b>	Área de trabalho do Portal Serviços Compartilhados	138
<b>Figura 6</b>	Home da intranet da Petrobras	139
<b>Figura 7</b>	Área dos dados pessoais do colaborador	140
<b>Figura 8</b>	Classificados na intranet	140
<b>Figura 9</b>	Web TV Corporativa	141
<b>Figura 10</b>	Ambiente de aprendizagem virtual	142
<b>Figura 11</b>	Acesso aos portais das unidades organizacionais	143



### Lista de Tabelas

<b>Quadro 1</b>	Principais características dos sucessivos paradigmas tecno-econômicos	23
<b>Quadro 2</b>	Os diferentes tipos de interatividade	30
<b>Quadro 3</b>	Panorama da evolução da comunicação empresarial	40
<b>Quadro 4</b>	Comparativo dos dois momentos da comunicação Interna	61
<b>Quadro 5</b>	Perspectivas de Interação entre a TI e as organizações	63
<b>Quadro 6</b>	Perspectivas de tecnologia de informação e organização	69
<b>Quadro 7</b>	Exemplos de como a TI pode ajudar na reestruturação dos processos de negócios	75
<b>Quadro 8</b>	Tipologias de mudança organizacional	84
<b>Quadro 9</b>	Critérios de maturidade de alinhamento	92
<b>Quadro 10</b>	Vantagens da Intranet	118
<b>Quadro 11</b>	Desvantagens da Intranet	118
<b>Quadro 12</b>	Comparativo dos métodos de pesquisa	132
<b>Quadro 13</b>	Síntese das respostas relevantes obtidas na pesquisa	189

### Lista de Gráficos

<b>Gráfico 1</b>	Tempo de vínculo à companhia	148
<b>Gráfico 2</b>	Classificação da comunicação interna da companhia	149
<b>Gráfico 3</b>	Primeiro veículo de comunicação mais utilizado	150
<b>Gráfico 4</b>	Segundo veículo de comunicação mais utilizado	150
<b>Gráfico 5</b>	Terceiro veículo de comunicação mais utilizado	150
<b>Gráfico 6</b>	Avaliação do fato de ter, ao mesmo tempo, veículos de comunicação tradicionais e eletrônicos	151
<b>Gráfico 7</b>	Periodicidade de acesso à intranet	152
<b>Gráfico 8</b>	Familiaridade com a intranet	153
<b>Gráfico 9</b>	Opinião quanto à atualização das informações da intranet	154
<b>Gráfico 10</b>	Opinião quanto à navegação da intranet	155
<b>Gráfico 11</b>	Facilidade disponibilizada pela intranet para localizar as informações	155
<b>Gráfico 12</b>	Conteúdo das informações mais acessadas via intranet	156
<b>Gráfico 13</b>	Avaliação dos serviços oferecidos pela intranet	157
<b>Gráfico 14</b>	Avaliação da intranet enquanto veículo de comunicação interna da companhia	157
<b>Gráfico 15</b>	Avaliação da intranet enquanto ferramenta de trabalho	158
<b>Gráfico 16</b>	Percepção quanto à contribuição da intranet para o trabalho em grupo	159
<b>Gráfico 17</b>	Percepção quanto ao fato de a intranet oportunizar o trabalho à distância	160
<b>Gráfico 18</b>	Autorização de acesso à intranet fora da Petrobras	161
<b>Gráfico 19</b>	Percepção quanto à alteração do fluxo das informações internas	162
<b>Gráfico 20</b>	Percepção quanto à mudança no ritmo de trabalho	163
<b>Gráfico 21</b>	Percepção quanto ao aumento da eficiência no desempenho das atividades	164
<b>Gráfico 22</b>	Percepção quanto à satisfação no trabalho	165
<b>Gráfico 23</b>	Percepção quanto à influência da intranet na forma de trabalho das pessoas dentro da companhia	166
<b>Gráfico 24</b>	Mudanças significativas da intranet trouxe no trabalho	167
<b>Gráfico 25</b>	Limitações significativas da intranet no trabalho	168
<b>Gráfico 26</b>	Opinião quanto ao fato da restrição anterior a poucas pessoas no uso da intranet para disseminar informações	170
<b>Gráfico 27</b>	Sugestões para melhorar a intranet enquanto um veículo de comunicação interna	171
<b>Gráfico 28</b>	Avaliação da comunicação interna da companhia	174
<b>Gráfico 29</b>	Avaliação da intranet enquanto veículo de comunicação interna	175
<b>Gráfico 30</b>	Avaliação da intranet enquanto ferramenta de trabalho	176
<b>Gráfico 31</b>	A intranet como uma maneira prática de manter a equipe atualizada	178
<b>Gráfico 32</b>	Busca na intranet a solução de dúvidas pelas equipes	179
<b>Gráfico 33</b>	A intranet e a mudança no ritmo de trabalho das equipes	180
<b>Gráfico 34</b>	Alteração do fluxo das informações referentes ao trabalho pelo uso da intranet	181
<b>Gráfico 35</b>	Percepção sobre a intranet oportunizar o trabalho à distância	182
<b>Gráfico 36</b>	Influência na eficiência no desempenho das equipes com o uso da intranet	183
<b>Gráfico 37</b>	Contribuição da intranet para o trabalho em grupo das equipes	184
<b>Gráfico 38</b>	Visão positiva da intranet como um meio de comunicação interna e ferramenta de trabalho pelas equipes	186
<b>Gráfico 39</b>	Influência da intranet na cultura organizacional	187

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO: CENÁRIO PARA AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS</b>	<b>18</b>
<b>2.1</b>	<b>A comunicação na sociedade industrial e informacional</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	<b>A COMUNICAÇÃO E AS TIC NAS ORGANIZAÇÕES: UMA NOVA CULTURA</b>	<b>34</b>
<b>3.1</b>	<b>Comunicação interna e cultura organizacional</b>	<b>41</b>
<b>3.2</b>	<b>A mediação das TIC nas organizações: uma nova realidade</b>	<b>62</b>
<b>4</b>	<b>INTRANET: UMA MÍDIA INOVADORA NA COMUNICAÇÃO INTERNA</b>	<b>99</b>
<b>4.1</b>	<b>Implantação da intranet nas organizações</b>	<b>119</b>
<b>4.2</b>	<b>Resistência à implantação da intranet</b>	<b>123</b>
<b>5</b>	<b>ESTUDO DE CASO: O USO DA INTRANET NA COMUNICAÇÃO INTERNA DA UNIDADE DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS DA PETROBRAS</b>	<b>129</b>
<b>5.1</b>	<b>Coleta de dados</b>	<b>133</b>
<b>5.1.1</b>	<b>Questionários com os colaboradores</b>	<b>147</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Entrevistas com os gerentes</b>	<b>172</b>
<b>5.2</b>	<b>Interpretação dos resultados</b>	<b>188</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>192</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>198</b>
	<b>APÊNDICES</b>	
	<b>Apêndice A - Questionário</b>	<b>208</b>
	<b>Apêndice B – Roteiro da entrevista</b>	<b>210</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade vive hoje rodeada de aparatos tecnológicos. As ferramentas e canais de comunicação multiplicam-se na mesma velocidade do mundo digital. Essa realidade não é diferente para as organizações. As tecnologias de informação e comunicação estão presentes nas organizações contemporâneas, e suas implicações nos relacionamentos já são notórias. Elas removeram obstáculos e disponibilizaram alternativas para problemas de informações nas organizações. Nesse sentido, Laurindo (2002) afirma que o uso de sistemas de informação evolui para além de um suporte administrativo, ou seja, para um papel estratégico dentro da empresa. A tecnologia da informação é mais abrangente do que o processamento de dados, sistemas de informação, engenharia de software, informática ou o conjunto de hardware e software, pois também envolve aspectos humanos, administrativos e organizacionais. No entanto, ao mesmo tempo em que traz alternativas à comunicação, traz também desafios à gestão, principalmente no que se refere aos impactos das novas tecnologias nas pessoas por elas envolvidas.

A realidade evidencia que a gestão de tecnologia da informação nas organizações está cada vez mais permeada por questões que fogem ao conhecimento meramente técnico; passando, sim, por questões de conhecimentos multidisciplinares e multidimensionais. A implantação de tecnologias que transformem os processos organizacionais requer uma abordagem muito diferente daquela que poderia ser usada para projetar e implementar sistemas que apenas automatizam estruturas existentes. A intranet\*, por exemplo, que traduz as tecnologias da informação a favor da comunicação interna das organizações, não deve ser entendida como software, mas sim como uma mídia que facilita as redes\*\* de comunicação.

---

\* Intranet pode ser definida como uma rede corporativa, uma rede privada de informações e restrita às pessoas de uma determinada empresa (MOREIRA; PONS, 2003, p.3).

\*\* Considera-se que existe uma rede quando há um agrupamento de membros de uma organização em função de algumas facilidades de comunicação (URRUTIA, 1999a).

Assim sendo, percebe-se que os efeitos das tecnologias de informação e comunicação (TIC\*) nas organizações são potencialmente interessantes, não só para os pesquisadores da área técnica, mas, e, principalmente, para aqueles envolvidos com a área de comunicação.

Se, de fato, o novo paradigma tecnológico informacional vem moldando, dentre outros aspectos, as relações interpessoais e a comunicação, como as organizações estão se adaptando à área digital e convivendo com os velhos e novos padrões de comunicação?

Considerando o potencial transformador das tecnologias de informação e comunicação nas áreas política, econômica, social e cultural, e, principalmente, nas relações interpessoais em âmbito organizacional, este estudo pretende contribuir para a reflexão a respeito das implicações do uso das tecnologias de comunicação, com subsídios às organizações que nelas investem. Não se busca evidenciar simplesmente as tecnologias da informação e comunicação como objeto de estudo, e sim a relação que elas mantêm com seus usuários no processo comunicacional interno e, conseqüentemente, com a cultura organizacional.

Partindo do pressuposto que a comunicação é o espelho da cultura organizacional e está diretamente relacionada ao desenvolvimento empresarial, o estudo pretende analisar cientificamente as implicações do uso das tecnologias de informação e comunicação, em especial da intranet, para a comunicação nas organizações.

---

\*Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) referem-se às tecnologias interativas da informação e comunicação, os sistemas de simulações, de hipertextos, de multimídias, os ambientes virtuais, as redes de computadores que asseguram a interconectividade e interoperabilidade, ultrapassando limites de espaço e de tempo físico (FAGUNDES apud OEIRAS, 1998, p.32).

A escolha da intranet para o foco de abordagem do presente trabalho deve-se, fundamentalmente, ao fato de ela ser uma ferramenta tecnológica inovadora que está remodelando a comunicação interna das organizações. Vale lembrar que a escassez de estudos direcionados ao assunto é evidente, ainda que as publicações – bastante restritas à área tecnológica - venham aumentando significativamente.

A proposta de pesquisa constitui-se em uma detalhada análise e discussão da realidade da comunicação interna nas organizações sob uma perspectiva do uso de tecnologias da informação e comunicação (TIC), ao questionar o que prevalece nas organizações: o imperativismo tecnológico (a tecnologia como determinante das mudanças na sociedade), o imperativismo organizacional (as organizações como determinantes das mudanças, inclusive as tecnológicas) ou o equilíbrio entre essas duas vertentes, caracterizado pela tecnologia que condiciona – e não determina – as mudanças.

Aliado a isso, a pesquisa envolveu reflexão sobre quem seria o responsável pela realidade interativa da comunicação: a tecnologia informática emergente ou o usuário? Em outras palavras, as tecnologias interativas determinam a interatividade do usuário ou permitem que os receptores tenham reações mais participativas?

Nota-se que a pesquisa, inserida na Linha de Pesquisa “Gestão da Informação na Comunicação Midiática”, do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Campus de Bauru-SP), fundamenta-se nas hipóteses: 1- as tecnologias de informação e comunicação influenciam a cultura das organizações e; 2 – a comunicação interna mediada pela intranet apresenta vantagens e desvantagens para a cultura das organizações.

Neste sentido, o estudo pretende identificar e avaliar, cientificamente, a natureza dessa influência e as implicações decorrentes da inserção dessas tecnologias, na cultura das organizações contemporâneas, como um novo meio de comunicação. Sendo assim, o projeto delimita seu problema ao seguinte questionamento: Quais são as implicações,

decorrentes do uso da intranet como novo meio de comunicação interna, para a cultura organizacional?

Intentou-se alcançar a solução desse problema, mediante a realização de estudos e pesquisa que tiveram como objetivo analisar, criticamente, as implicações da intranet na cultura das organizações, de forma a oferecer subsídios à sua melhor compreensão e à adoção de novas posturas à comunicação organizacional. Para tanto, alguns objetivos específicos foram traçados: evidenciar o potencial da comunicação organizacional frente às tecnologias da informação e comunicação; identificar os aspectos da cultura organizacional e do comportamento dos colaboradores em processo de mudança face à adoção da intranet como uma mídia emergente na comunicação organizacional contemporânea, e contribuir com novos parâmetros voltados ao processo de comunicação interna nas organizações, de forma a permitir melhorias nas condutas do uso da intranet e suas relações com a cultura organizacional.

De fato, a problemática da pesquisa está delimitada a descobrir quais são as implicações do uso da intranet na cultura das organizações, como um novo meio de comunicação interna, tendo como paradigma norteador o cenário da Sociedade da Informação\*. Para tanto, considerou-se a intranet da empresa multinacional Petróleo Brasileiro S/A (Petrobras) como o universo de estudo e pesquisa. A escolha recaiu sobre essa organização por ser de origem brasileira, com forte presença internacional em 27 países, tendo suas ações negociadas nas principais bolsas de valores do mundo, como é mencionado no seu site na internet ([www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br)).

---

\*Sociedade da Informação refere-se a uma forma de desenvolvimento social e econômico em que a aquisição, armazenamento, processamento, valorização, transmissão, disseminação da informação acham-se direcionados para a criação do conhecimento e a satisfação das necessidades dos cidadãos e desempenham um papel central na atividade econômica na criação da riqueza, na definição da qualidade de vida e das práticas culturais (TAKAHASHI, 2000).

A Petrobras é a empresa com maior valor de mercado da América Latina e a oitava empresa mais respeitada do mundo (REPUTATION INSTITUTE, 2007). Assim, um universo representativo a ser estudado por ser uma empresa nacional de energia com forte presença internacional e liderança na América Latina, estando hoje nivelada às grandes corporações de petróleo e energia do planeta.

Com grandes investimentos em tecnologias, a empresa tem demonstrado ser pioneira não somente na busca pela obtenção de energias renováveis e otimização da exploração de petróleo, mas também em tecnologias comunicacionais e educacionais. Exemplos significativos são aulas presenciais e educação a distância, por meio do Campus Virtual viabilizado pela intranet, TV Digital e Canal TV Universitária como multimídia que pode também ser acessada via intranet e, recentemente, sua presença no mundo virtual Second Life, mundo esse criado pela Linden Lab em que milhões de pessoas já se cadastraram para conviver no ambiente paralelo.

No Brasil, a Petrobras foi uma das precursoras para explorar esse novo ambiente e suas possibilidades. Assim, em março de 2007, essa empresa realizou uma palestra que aconteceu simultaneamente em São Paulo e na Sala Petrobras construída no Second Life. A exposição discutiu as novas tecnologias que deixam a ficção para se tornarem viáveis.

Segundo Patrícia Fraga, gerente de Multimeios da Petrobras em entrevista à Chemim (2007), a característica da empresa é estar em sintonia com as tendências de Mercado e, no mundo virtual, isso não poderia ser diferente. A estatal agora foca seus esforços em ações que têm como objetivo principal propiciar ao público uma experiência intensa com a sua marca. E a intranet da Petrobras segue essa linha de pensamento ao ponto de arrebatá-la, em 1998 e 2000, respectivamente, o prêmio Top New Media, na categoria Intranet da Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB) - um objeto de estudo enriquecedor.

Acredita-se que a realização de um estudo de caso – tendo como centro de atenção o uso da intranet da Petrobras, ponderando as implicações na sua cultura



organizacional, embora apresente inúmeras especificidades desse ambiente – permitirá a utilização e aplicabilidade dos resultados obtidos em outras organizações, o que torna possível propor recomendações e subsídios voltados à melhoria da gestão do processo de comunicação organizacional, como uma área estratégica e um fator crítico de sucesso no mundo dos negócios.

Para melhor compreensão do estudo e pesquisa que foram desenvolvidos para a consecução desta dissertação de mestrado, optou-se por estruturá-la nas seguintes seções: 1 – Introdução, que consiste na parte inicial, contendo os objetivos traçados e a problemática a ser esclarecida; 2 – Sociedade da Informação: cenário para as organizações contemporâneas, em que é abordado o contexto da sociedade informacional, estabelecendo-se um paralelo anterior à sociedade industrial; 3 - A comunicação e as TIC nas organizações: uma nova cultura, em que se discorre sobre conceitos e teorias de comunicação interna e cultura organizacional; 4 - Intranet: uma mídia inovadora na comunicação interna, que trata do processo de implantação dessa mídia nas organizações e as possíveis resistências das pessoas à mesma; 5 - Estudo de caso: o uso da intranet na comunicação interna da Unidade de Serviços Compartilhados da Petrobras, que discorre sobre a aplicação e análise dos passos metodológicos utilizados pela pesquisadora. E, por último, são apresentadas na seção 6, as “Considerações Finais”, que compreendem uma síntese das conclusões decorrentes do estudo e pesquisa.

Acredita-se que esta possa ser uma contribuição àqueles interessados em melhor compreensão dos cenários e espectros que envolvem a questão da mediação das tecnologias em relação aos processos que envolvem a comunicação interna nas organizações contemporâneas, a fim de que novas condutas de gestão possam ser implementadas e que haja a melhoria contínua dessa área estratégica para essa ambiência, em face dos mercados altamente competitivos e de suas exigências.

## **2 SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO: CENÁRIO PARA AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS**

A modernidade – entendida como o período entre o final do século XVIII e início do século XIX, conforme definido por Foucault (1986) - é o passado histórico mais recente da contemporaneidade. Desse modo, o homem contemporâneo é resultado das experiências vividas pelo homem moderno, assim como a sociedade informacional é resultado das vivências da sociedade industrial.

Na modernidade, um avanço significativo das tecnologias aconteceu na Revolução Industrial, a qual foi capaz de transformar as relações sociais e econômicas. A propósito, uma das causas do progressivo distanciamento entre o mundo contemporâneo e a modernidade é, sem dúvida, o acelerado desenvolvimento de tecnologias inovadoras.

Na Revolução Industrial, as máquinas substituíram grande parte das tarefas rotineiras dos homens e a natureza do trabalho e da sociedade transformaram-se. Posteriormente, na contemporaneidade, presencia-se a revolução da informação, que vem alterando significativamente a sociedade em muitos aspectos. Agora, as mudanças nas formas econômicas de outras formas institucionais, que se inter-relacionam constantemente, são mais rápidas e melhor percebidas pela alteração de inúmeras atividades no cotidiano dos cidadãos.

No que se refere às tecnologias nos diferentes momentos da sociedade, Lenski; Nolan (1995, *apud* TURNER, 2000) as consideram como a fonte mais latente da mudança social nas questões humanas. As tecnologias moldam a estrutura da economia e, conseqüentemente, a cultura da sociedade, independente da época.

No âmbito organizacional, as tecnologias da informação e comunicação (TIC) provocaram uma mudança no meio de produção e, agora, estão provocando uma mudança na gestão de pessoas, consideradas como fatores-chave para a qualidade e produtividade em mercados competitivos. Os padrões da sociedade acompanham a expansão das tecnologias: a

produção aumenta e se torna mais complexa e os modos de vida e relacionamento se transformam. De fato, o desenvolvimento de tecnologias emergentes evidenciou-se como um fator de alavancagem de mudanças nas sociedades.

Além das tecnologias, Turner (2000) aponta as estruturas sociais como outra fonte de mudança. Considerando que a vida humana caracteriza-se pelo constante movimento das estruturas sociais interligadas – família, escola e outras instituições – é possível perceber que elas são capazes de moldar os indivíduos. A vida social é uma teia de estruturas sociais. Se, por exemplo, determinadas relações econômicas são alteradas, conseqüentemente certas normas, crenças e valores da sociedade sofrerão mudanças. Na medida em que as pessoas têm novos interesses ou problemas, elas ajustam suas atividades de modo a adequar seus símbolos culturais, ou seja, sua cultura. Primeiramente, as normas são modificadas, uma vez que são as que mais influenciam suas ações; em seguida, mudam-se as crenças sobre o que ocorre e o que deveria acontecer nessa nova realidade e, posteriormente, os valores podem ser alterados.

Dessa forma, Turner (2000) afirma também que as idéias que produzem mudança não são externas à ação; elas estão implícitas na ação, sendo produzidas por ela e, reciprocamente, afetando o fluxo de interação dos padrões das estruturas sociais. Um bom exemplo citado por esse autor é a economia capitalista, que se auto-transforma ao expandir mercados constantemente, criar novas empresas, mudar preferências do consumidor e reorganizar a natureza da força de trabalho. A própria natureza de funcionamento dessa e de outras instituições - como ciência, educação, medicina e família – pode gerar mudanças. Além da dinâmica interna das próprias instituições, há de se considerar que elas relacionam-se entre si, uma influenciando e modificando as outras. Trata-se de mudanças ocasionando novas mudanças.

Considerando as alterações provocadas pelas tecnologias na revolução industrial, fomentando o capitalismo, e na revolução informacional, moldando a sociedade da

informação, é possível traçar um paralelo entre a sociedade industrial e a informacional, com destaque para aspectos envolvendo as questões de comunicação decorrentes, recorte que será destacado a seguir.

## **2.1 A comunicação na sociedade industrial e informacional**

Dentro de um contexto de mudança da sociedade industrial para a sociedade da informação e do conhecimento, é possível perceber grandes transformações no ponto de vista social, econômico, cultural, tecnológico, político, organizacional, etc. Trata-se de uma nova ordem, um novo paradigma; entendendo por paradigma uma construção de pensamentos que direciona às teorias. Nesse sentido, mudança de paradigma significa conversão de uma determinada situação a uma nova. Essa sociedade informacional não se refere somente às mudanças provocadas pelas tecnologias emergentes, ela está vinculada às mudanças provocadas por revoluções na biotecnologia, na comunicação, na genética, enfim, pela globalização.

De acordo com Castells (2000), três processos históricos paralelos sucederam-se no início dos anos 70 de modo a conduzirem para a adoção de um novo paradigma tecnológico. São eles: a revolução das tecnologias da informação; a crise econômica do capitalismo e do estatismo – que ocasionaram sua reestruturação – e os movimentos sociais e culturais.

A revolução das tecnologias da informação transformou as bases materiais da sociedade, induzindo a informação como a nova base material da sociedade. A partir daí, as tecnologias da informação tornam-se ferramentas indispensáveis, tanto no campo econômico quanto no social. As tecnologias passaram a agir sobre a informação e não apenas a informação agir sobre a tecnologia, como no passado. A organização das atividades humanas passou a ser em formato de redes, assim como as redes tecnológicas. Dessa forma, as redes

foram eliminando, gradativamente, o antigo formato de organização dessas atividades, caracterizado pelo modelo centralizado e hierárquico; proporcionando, portanto, maior flexibilidade, adaptabilidade e habilidade para administrar complexidades. Tratam-se de novas formas de organização e interação social por meio das redes de informação eletrônicas.

Em relação à crise do capitalismo e estatismo, pode-se dizer que o estatismo não se mostrou capaz de se adequar à Era da Informação e o capitalismo adotou novas políticas que conduziram, dentre outras mudanças, à globalização das atividades econômicas. O mundo passou a ter regras econômicas comuns. Surgiram novos produtos e mercados, diferentes formas de organização, outras formas de produzir e consumir e novas maneiras de organizar e operar empresas.

Chama-se de capitalismo informacional por ser impulsionado pelas tecnologias da informação. Enquanto alguns setores desapareceram, outros rejuvenesceram e alguns surgiram. Entre os que surgiram, destaca-se o setor de informação e conhecimento. Cada vez mais, as organizações elaboram estratégias para se adequar ao novo momento, que demanda grande carga de informações e conhecimento.

Outro processo histórico que sucedeu paralelamente foi o florescimento de movimentos sociais e culturais a partir do final da década de 60, tais como: feminismo, defesa dos direitos humanos e da liberdade sexual, ambientalismo, etc. Não foram movimentos políticos, uma vez que não pretenderam tomar o poder. Foram movimentos culturais que questionaram as bases e premissas da sociedade daquela época, criticando os valores por ela estabelecidos. Tiveram como resultados, dentre outros, a crise da família patriarcal, dos tradicionalismos religiosos e do nacionalismo; enfim, a crise dos valores tradicionais que organizava a sociedade até então. Conforme Castells (2000), esses movimentos prepararam o cenário para uma ruptura fundamental da sociedade e que, embora fossem independentes das transformações econômicas e tecnologias, seu espírito libertário influenciou a mudança para o uso individualizado e descentralizado da tecnologia.

Esses três processos históricos paralelos, mas, independentes – revolução das tecnologias, movimentos culturais e transformações econômicas – redefiniram as relações de produção, de poder e de experiência que acabaram definindo uma nova sociedade, caracterizada pela economia informacional, pela cultura da virtualidade do real e pela sociedade em rede. Trata-se de uma sociedade informacional.

No que se refere às questões econômicas, a sociedade da informação corresponde ao momento em que as tecnologias propiciaram velocidade e eficiência aos processos de desregulamentação, privatização e ruptura do modelo anterior de contrato social entre capital e trabalho, característicos do capitalismo industrial. Até por esse motivo denomina-se a sociedade informacional como sociedade pós-industrial. Ao analisar os diferentes momentos econômicos da sociedade, é possível traçar uma linha do tempo:

No quadro 1, sob o ponto de vista econômico, percebe-se que o paradigma vigente – tecnologias da informação – surge como resposta ao desgaste do paradigma anterior – o sistema capitalista. A partir dos anos 70, verificou-se que já estava no limite a produção em alta escala de bens, serviços e energia. O modelo fordista mostrou-se incapaz de lidar as contradições e desafios do capitalismo. O mercado era muito rígido, não possibilitando flexibilidade às organizações. Fazia-se necessário, portanto, um modelo flexível e dinâmico. Nessa perspectiva, Lastres; Ferraz (1999) afirmaram que se a revolução industrial transferiu a força humana para as máquinas; a revolução informacional transformou radicalmente o modo como o ser humano aprende, faz pesquisa, produz, trabalha, consome, se diverte, exerce cidadania e, principalmente, como se comunica.

Fases	Primeira	Segunda	Terceira	Quarta	Quinta
<b>Início/ Término</b>	1770/80 a 1830/40	1830/90 a 1880/90	1880/90 a 1920/30	1920/30 a 1970/80	1970/80 a -
<b>Descrição</b>	Mecanização	Força a vapor e Ferrovia	Energia Elétrica, Engenharia Pesada	Produção em massa, "Fordismo"	Tecnologias da Informação
<b>Fator – chave</b>	Algodão e ferro fundido	Carvão e transporte	Aço	Petróleo e derivados	Microeletrônica, Tecnologia digital
<b>Setores Alavancadores de Crescimento</b>	Têxteis e seus equipamentos  Fundição e moldagem de ferro  Energia hidráulica	Máquinas e navios a vapor  Máquinas ferramentas  Equipamentos ferroviários	Engenharia e equipamentos elétricos,  Engenharia e equipamentos pesados	Automóveis e caminhões  Tratores e tanques, Indústria aeroespacial  Bens duráveis, petroquímicos	Equipamentos de Informática e telecomunicações  Robótica  Serviços informação intensivos  Softwares
<b>Infra-estrutura</b>	Canais, estradas	Ferrovias, Navegação mundial	Energia elétrica	Auto-estradas, aeroportos, caminhos aéreos	Redes e sistemas "information highways"
<b>Outros setores crescendo rapidamente</b>	Máquinas a vapor  Maquinaria	Aço  Gás  Eletricidade  Corantes sintéticos  Engenharia pesada	Indústria automobilística e aeroespacial,  Rádio e telecomunicações  Metais e ligas leves, bens duráveis,  Petróleo e plásticos	Fármacos,  Engenharia nuclear  Microeletrônica Telecomunicações	Biotecnologia  Nanotecnologia  Atividades espaciais
<b>Países Líderes</b>	Grã-Bretanha, França e Bélgica	Grã-Bretanha, França e Bélgica, Alemanha e EUA	Grã-Bretanha, França e Bélgica, Alemanha e EUA, Suíça e Holanda	EUA, Alemanha, outros países da CEE, Japão, Rússia, Suécia, Suíça	Japão, EUA, Alemanha, Suécia, outros países do CEE, Taiwan e Coreia
<b>Países em Desenvolvimento</b>	Alemanha e Holanda	Itália, Holanda, Suíça, Áustria – Hungria	Itália, Áustria – Hungria, Canadá, Suécia, Dinamarca, Japão e Rússia	Países do Leste Europeu, Brasil, México, Argentina, Coreia, China, Índia, Taiwan	Brasil, México, Argentina, China, Índia, Indonésia, Turquia, Venezuela, Egito

Quadro 1: Principais características dos sucessivos paradigmas tecno-econômicos.

Fonte: Lastres; Ferraz (1999, p. 32)

Ao avaliar a sociedade industrial e a informacional, podem-se perceber muitas diferenças. O novo ambiente requer uma análise especial, sem reducionismos às tecnologias da informação e comunicação – não são elas as únicas responsáveis por essa nova sociedade.

Nota-se que o está mudando não é a comunicação em si, mas a sociedade. E, nesse processo de transformação, a comunicação desempenha um papel chave. Temos que reconhecer que o argumento de que a comunicação é apenas um meio, de fato, é superficial. A comunicação, pelo contrário, é um fator determinante da transformação cultural em curso. E quanto mais há comunicação e interconexão entre os indivíduos, mais rápida e rica a vida cultural se torna. Com efeito, a rede de comunicação possibilitada pelas TIC inovadoras gera uma sociedade mais complexa e diversa. Cabe a cada um de nós saber como percorrê-la: com uma visão holística ou míope.

De fato, as mudanças de uma Era para a outra foram visíveis: novas formas de relacionamento, novos trabalhos, novos conhecimentos, novos ritmos, de produção e de consumo, novas maneiras de aprender, pensar e comunicar. Conforme Giddens (2003), o que separa a sociedade informacional de qualquer período anterior é seu dinamismo. Vivenciamos um mundo em disparada: não só o ritmo de mudança social é muito veloz quando comparado a quaisquer sistemas anteriores, como a amplitude e profundidade com que as mudanças afetam práticas sociais e modos de comportamentos preexistentes são maiores. Vale detalhar essas mudanças.

As organizações, como partes integrantes dessa sociedade informacional, são diretamente afetadas pelas mudanças. As tradicionais estruturas – piramidais, centralizadas, impessoais e estáveis - deixaram de existir e surgiram novas estruturas, agora horizontais, organizadas em rede, descentralizadas e temporárias. Com isso, houve maior integração não somente entre as diferentes funções da empresa – produção, gestão, pesquisa, marketing, recursos humanos, mas também entre usuários, fornecedores e prestadores de serviço.

As mudanças na estrutura organizacional vieram ao encontro da necessidade de flexibilidade das organizações para sobreviverem em um mercado cada vez mais exigente. E, nesta perspectiva, muitos dos antigos conceitos tais como: carreira, estabilidade, fidelidade, remuneração foram substituídos por outros, como competência, multi-especialidades,



criatividade, flexibilidade, visão sistêmica dos processos, negociação, desempenho e resultados.

A partir desse novo cenário, o homem deixa de ser entendido como aquele que é estimulado pelo salário e regado por normas para passar a ser aquele que é estimulado por desafios, uma vez que é entendido como um ser pensante, criativo, participativo, profissional multifuncional que, ao ter autonomia, poderá ser cobrado por habilidades e competências. As possibilidades de contar com um colaborador alienado são cada vez menores, uma vez que as organizações estão se conscientizando que todos são co-responsáveis pelos bons resultados e, dessa forma, disseminando informações e conhecimento que lhes possam ser úteis.

Se, na era industrial, os indivíduos nas fábricas trabalhavam ao ritmo das máquinas, hoje, na sociedade informacional, os indivíduos continuam trabalhando ao ritmo das máquinas, com a diferença que as máquinas atuais são muito mais velozes. O ritmo de trabalho acelerou, e há outro aspecto a ser evidenciado: não é apenas a velocidade de processamento das máquinas, mas também a velocidade de sua própria evolução.

A velocidade da evolução tecnológica implica em constante acompanhamento por parte dos indivíduos. Houve uma mudança nos modelos mentais dos indivíduos. Ao buscarem informações hoje, os colaboradores as querem completas, precisas, atualizadas e disponíveis a todo o momento. O novo paradigma oferece a perspectiva de avanços significativos para a vida individual e coletiva, oferecendo o estímulo para constante aprendizagem e mudanças; ao contrário do paradigma vigente na era industrial, caracterizado por burocracia e controle, fatores contribuintes para obstáculos no desenvolvimento das organizações.

Ao analisar a sociedade informacional, Pereira; Herschmann (2002) esclarecem que o processo de valorização da informação tem forte impacto na maneira de a sociedade se organizar e produzir. Conforme os autores, a atual sociedade organiza-se em rede, utilizando-

se de informação e conhecimento em um processo contínuo de inovação. Tais mudanças agilizam os processos de produção e consumo, enquanto ocorre uma convergência de base tecnológica, que permite trabalhar com a informação em alta velocidade, sobre um formato único e digital. É possível entender que a sociedade informacional transformou-se, portanto, em economias de serviço baseadas em informação e conhecimento.

Se antes, o acesso à informação era restrito à televisão, jornal, revista e rádio para a sociedade em geral; hoje, na sociedade informacional, a informação está em diferentes formatos e suportes. As mídias estão difundidas e variadas. Kotler (2007) aponta uma relação de diferentes e recentes mídias: mala direta, e-mail, site, banners e pop-ups, *podcasts* (arquivos de áudio que podem ser baixados e reproduzidos em diversos aparelhos), *webcasts* (apresentações ao vivo, pela internet), merchandising, buzz (bochicho) estimulado, *blogs* (registros pessoais na internet), etc. Essas novas mídias referem-se a uma comunicação mais dirigida: aquela que se direciona a um determinado público, com foco em atender às suas expectativas em termos de informação.

Tal segmentação das mídias é reflexo da importância dada hoje ao acesso às informações. A informação é parte integrante de todas as atividades dos indivíduos, influenciando-as a todo o momento. Quem é desinformado, tem poucas chances de sobreviver no mercado.

Os meios de comunicação já caminham para um processo de segmentação, disponibilizando informações específicas para públicos segmentados e cada vez mais exigentes no que diz respeito a formatos interativos. Os indivíduos têm acesso às informações específicas, de acordo com seu interesse. Revistas especializadas, emissoras de rádios temáticas e sites da internet são bons exemplos. Meios de comunicação dirigida são uma forma de alimentar a criação de um laço de confiança fundamental em todas as redes de relacionamento. Assim, a comunicação dirigida contribui para a efetividade do processo de

comunicação, construindo um processo de informação que gera respostas junto aos diferentes públicos, o que vem a refletir na credibilidade da organização.

No entanto, essa não é a única forma de proporcionar efetividade na comunicação. A conquista da eficácia na comunicação é um processo longo e contínuo, principalmente quando se refere ao âmbito interno da organização. Nesse processo, o diálogo e a sensibilização quanto ao valor da comunicação são fatores muito importantes.

Vale observar ainda que a velocidade da informação é acelerada. Isso significa que acompanhar a rápida atualização das informações é uma tarefa não tão fácil. Por meio da internet (\*), os indivíduos são capazes de acessar mais informações, e em um ritmo mais rápido do que nunca.

Se na sociedade industrial o poder era exercido pelas instituições sociais (exército, igreja, escola, empresa), que controlavam o comportamento humano na tentativa de que os indivíduos se tornassem bons cidadãos, na sociedade informacional o poder refere-se ao acesso à informação e ao domínio dos instrumentos que a transmitem, de forma que o controle social é exercido por meio das redes de comunicação. O poder hoje é tecnológico, utilizando as novas tecnologias para exercer o controle social.

Em um mundo que está cada vez mais interdependente, sob o ponto de vista econômico e outros aspectos, é preciso conhecer mais e acompanhar as mudanças. E as tecnologias emergentes facilitam esse processo.

---

\* Internet, de acordo com o Federal Networking Council (EUA) é o sistema de informação global que é logicamente ligado por um endereço único global baseado no Internet Protocol (IP) ou suas subseqüentes extensões; é capaz de suportar comunicações usando o Transmission Control Protocol/Internet Protocol (TCP/IP) ou suas subseqüentes extensões e/ou outros protocolos compatíveis ao IP; e provê, usa ou torna acessível, tanto publicamente como privadamente, serviços de mais alto nível produzidos na infra-estrutura descrita (<http://www.aisa.com.br/oquee.html>).

A Internet proporciona acesso direto a um grande número de fontes de informação no mundo inteiro. O rápido ritmo das mudanças tecnológicas e o volume de informações que se encontram disponíveis apresentam novos desafios para a sociedade. Considerando a Internet, é claro que nem todos têm acesso a essa mídia, mas as estatísticas evidenciam que o volume de internautas é crescente.

De acordo com a pesquisa do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), publicada em maio de 2007 no site da Instituição (<http://inclusao.ibict.br/>), os pontos de inclusão digital (PID) - locais de acesso público gratuito à Internet, como telecentros e salas de informática - cresceram nos últimos anos, no Brasil. Foram cadastrados 16.722 potenciais pontos de inclusão digital (proto-PID).

Diante da crescente inclusão digital, não se pode negar o aparecimento de novas maneiras de comunicar. Na era industrial, a comunicação nas organizações era veiculada por canais de comunicação tradicionais, tais como mural, circulares, memorandos, informativos, jornal interno e cartas. Esses veículos impressos implicavam mais custos, devido à impressão, e certa lentidão para sua atualização.

A comunicação, por sua vez, em face desse espectro, ultrapassou o caráter administrativo para conquistar um caráter estratégico nas organizações. Se antes a comunicação tinha valor apenas informativo, não agregando valor aos processos, hoje, na sociedade informacional ou pós-industrial, a comunicação é potencializada.

A comunicação era, então, linear e nada interativa. O emissor elaborava suas mensagens, utilizava os veículos de comunicação e pouco se preocupava com o resultado do processo. Muitas vezes, a informação era recebida, mas não compreendida. Nesse contexto de comunicação de mão única, o receptor era passivo, não participando de maneira efetiva da comunicação (DOMINGUES, 2006).

Tal desatenção com a comunicação interna era um desdobramento da visão gerencial quanto ao valor da comunicação dentro da organização. Naquela época, muitos

gestores acreditavam que resultados econômicos não combinavam com fluxo interno de informações, por considerarem que a comunicação não produzia nada, não gerava valor. Qualquer discurso dos colaboradores era suspeito, já que expressavam formas de resistências dos operários quanto às diretrizes da organização (ZARIFIAN, 2001 *apud* OLIVEIRA, 2006).

Por outro lado, esse tipo de comunicação mudou. Nas organizações contemporâneas, pertencentes à sociedade informacional, o clássico esquema da informação, baseado na relação unilateral emissor-mensagem-receptor, como o proposto por Shannon; Weaver (1963), já não se enquadra no novo modelo comunicacional, caracterizado pela não linearidade e interatividade.

Há, de fato, na realidade contemporânea, uma grande preocupação não só de informar, mas de alinhar os colaboradores quanto aos objetivos e estratégias organizacionais. E, para isso, o ideal é que todos participem do processo de comunicação interna, que deixa de ser mão única para ser de mão dupla. Conforme Kunsch (1998), a comunicação, em âmbito organizacional, é um relacionamento, e não uma transferência unilateral de informação. Nesta perspectiva, Marchiori (2006) alerta que as organizações não são simples recipientes nos quais as atividades de comunicação ocorrem; é necessário que haja entendimento e administração de processos.

As ações comunicacionais precisam ser mais bem pensadas estrategicamente e planejadas com base em pesquisas científicas e análise de cenários. A comunicação nessa nova era é essencial. O trabalho em equipe e os processos organizados em rede exigem, cada vez mais, que as pessoas se comuniquem.

Com o surgimento de uma nova mídia digital – a intranet, por exemplo –, o receptor não está mais em posição de recepção clássica. A mensagem só toma todo o seu significado sob a sua intervenção. Sendo assim, o receptor deixa de ser passivo e se torna co-criador da mensagem.

De acordo com esse novo modelo de comunicação proposto por Schramm (1954 *apud* BELTRÃO, 1973), a comunicação é um constante processo de retroalimentação que acontece em múltiplas etapas. Portanto, não é verdadeira a afirmação que o processo tem o seu início em determinado lugar e termina em outro lugar previamente determinado.

Essa implicação do receptor, agora participante, na mensagem pode ser bem visualizada na quarta coluna do Quadro 2 referente aos diferentes tipos de interatividade, apresentada por Levy (1999):

<b>Relação com a Mensagem: Dispositivo de Comunicação</b>	<b>Mensagem linear, não alterável em tempo real</b>	<b>Interrupção e reorientação do fluxo informacional em tempo real</b>	<b>Implicação do participante na mensagem</b>
<b>Difusão Unilateral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imprensa</li> <li>- Rádio</li> <li>- Televisão</li> <li>- Cinema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bancos de dados multimodais</li> <li>- Hiperdocumentos fixos</li> <li>- Simulações sem imersão nem possibilidade de modificar o modelo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Videogames com um só participante</li> <li>- Simulações com imersão (simulador voo), sem modificações possíveis do modelo.</li> </ul>
<b>Diálogo, Reciprocidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Correspondência postal entre duas pessoas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Telefone</li> <li>- Videofone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diálogos entre mundos virtuais, cibersexo</li> </ul>
<b>Diálogo entre vários participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rede de correspondência</li> <li>- Sistema das publicações em uma comunidade de pesquisa</li> <li>- Correio eletrônico</li> <li>- Conferências eletrônicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teleconferência ou videoconferência com vários participantes</li> <li>- Hiperdocumentos abertos acessíveis on-line, frutos da escrita/leitura de uma comunidade</li> <li>- Simulações (com possibilidade de atuar sobre o modelo) como aquelas de suportes de debates de uma comunidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RPG multiusuário no ciberespaço</li> <li>- Videogame em "realidade virtual" com vários participantes</li> <li>- Comunicação em mundos virtuais, negociação contínua dos participantes sobre suas imagens e a imagem de sua situação comum</li> </ul>

Quadro 2: Os diferentes tipos de interatividade  
Fonte: Lévy (1999, p. 83)

O fato é que independente do momento vivido pela sociedade, a informação é sempre o insumo básico para o desenvolvimento. Quando o homem criou a escrita, associando

a fala e a imagem, ele permitiu a transmissão e a armazenagem da informação. A imprensa de Gutenberg, depois o telefone, o rádio, a televisão e agora as tecnologias da informação e comunicação aceleraram, cada meio no seu devido ritmo, o acesso e intercâmbio de informações (BORGES, 2000). A evolução dos meios de comunicação os potencializaram mutuamente, ao em vez de os excluírem. Agora, com as novas redes, presencia-se a convergência das mídias. De fato, a sociedade da informação também é a sociedade da convergência, pois determinados elementos isolados das mídias - como rádio, TV e jornal - se mesclam, graças às tecnologias. A convergência ultrapassa as mídias e segue para âmbito mercadológico. Se antes havia a prestação de serviços referentes a telefone, tráfego de dados e vídeo por meio de redes isoladas, hoje há a indústria das telecomunicações, que operacionaliza e disponibiliza todos esses serviços conjuntamente.

Estabelecendo-se um comparativo do potencial comunicativo entre as mídias tradicionais – televisão, rádio e jornal – e as mídias recentes como a Internet, é possível perceber muitas diferenças. A comunicação, agora em tempo real, sem limites de tempo – uma vez que a comunicação acontece simultaneamente a outras – e de espaço, já que o compartilhamento do espaço físico comum não é fator determinante para que a comunicação aconteça, amplia as potencialidades comunicativas da sociedade. Com efeito, as tecnologias modificaram a forma de comunicação e construção de significados. Vale ressaltar que o foco sobre a tecnologia pode dar o errôneo entendimento de que haja determinismo tecnológico. Nada mais equivocado: os avanços tecnológicos são resultantes de uma série de fatores pertinentes à sociedade, tais como processos econômicos, políticos, sociais, pesquisas científicas, dentre outros.

Acredita-se que os fatores tempo e espaço da comunicação são emblemáticos quando se trata de sociedade informacional. Nesse sentido, vale detalhar essas questões e não há mais barreiras geográficas e limites de tempo para a comunicação. Correios eletrônicos, videoconferências e grupos de trabalho são bons exemplos. Compartilhando da idéia de

Castells (2000) em sua obra “A Sociedade em Rede”, o espaço e o tempo estão sendo transformados sob o efeito combinado do paradigma da tecnologia da informação e das formas e processos sociais induzidos pela ação atual de transformação histórica. Em poucas palavras, o espaço se torna um espaço de fluxos, em que localidades desprendem-se de seu sentido cultural, histórico e geográfico para se reintegrarem a um espaço de fluxos constantes (a rede). Neste contexto, o tempo passa a ser intemporal, uma vez que passado, presente e futuro podem ser programados para se interagirem simultaneamente.

O compartilhamento do espaço físico comum já não é fator determinante para que ocorra o acesso e a troca de informações nessa nova sociedade; muito menos o tempo, que se tornou intemporal, já que a comunicação via TIC acontece simultaneamente. Nesse contexto, a evolução das tecnologias de comunicação deslocou as empresas da posição tradicional para um patamar onde são pertencentes a um sistema interativo em permanente funcionamento, transformando radicalmente os antigos padrões, inclusive os comunicacionais e culturais.

Quanto a esse tema *espaço-tempo* que é implícito da nova sociedade, alguns autores questionam sobre a forma como se articulam os novos serviços de comunicação em rede, com os espaços e lugares físicos. Conforme Graham (1998), nessa discussão há uma visão simplista e outra aprofundada.

Kitchin (1998) concorda com a afirmativa de Graham (1998), ao identificar duas posições antagônicas nessa reflexão. A primeira inclui os autores que consideram que os novos serviços de comunicação realmente alteraram as relações espaciais, conduzindo à reconfiguração do lugar, à redução da sua importância, indicando até mesmo a desmaterialização da cidade. A outra visão considera que geografia e tempo continuam a ser determinantes na reconfiguração de tempo e espaço, embora admitam a influência dos novos espaços de interação nesse aspecto. Conforme a segunda perspectiva, os novos espaços de comunicação são percebidos como novos espaços sociais, com uma geografia própria, onde os indivíduos



podem interagir sem os constrangimentos do corpo, podendo impor-se com base nas mensagens que emitem.

Na primeira visão, um pouco mais determinista, está a opinião de Meyrowitz (1985), que acredita na introdução de uma nova mídia que reestrutura, de fato, o mundo social, as interações e, conseqüentemente, a identidade. Segundo o autor, “as mídias eletrônicas vão mais longe: levam a quase total dissociação entre *lugar* físico e *lugar* social”. Meyrowitz (1985, p.115) esclarece quando afirma que ao “nos comunicamos via telefone, rádio, televisão ou computador, onde estamos fisicamente presentes, já não se determina onde e quem somos socialmente”.

Este estudo, porém, não defende a primeira nem a segunda perspectiva; ele parte do princípio de que as novas mídias condicionam a reestruturação do mundo social, não sendo elas as determinantes desse processo, que depende de uma série de fatores, tais como econômicos, políticos, sociais, etc.

De fato, a comunicação acompanhou as grandes mudanças da sociedade; principalmente quando se refere àquelas condicionadas pelo paradigma das tecnologias da informação e comunicação. Hoje, existem novas formas de comunicação e relacionamento que ultrapassaram o patamar administrativo para alcançar o estratégico das organizações. Nada melhor que, antes de detalhar ainda mais esse novo momento da comunicação, analisar os conceitos envolvidos diretamente: comunicação organizacional e comunicação interna, sob a ótica do uso das tecnologias da informação e comunicação (TIC).

### **3 A COMUNICAÇÃO E AS TIC NAS ORGANIZAÇÕES: UMA NOVA CULTURA**

As tecnologias da informação e da comunicação têm se tornado foco das organizações preocupadas em manter perenidade e competitividade. Essas organizações sabem que, para o seu bom funcionamento, é preciso mais que tecnologia e os respectivos recursos necessários; é preciso atentar para as pessoas que nela atuam. Além de toda sua estrutura formal e material, a organização também é uma organização social e humana, onde as soluções e decisões não são somente técnicas e racionais (LYRA, 1991). Nelas, se configuram relações humanas, as quais vêm atraindo a atenção das organizações em busca de um relacionamento cooperativo e satisfatório para ambas as partes – organização e seus colaboradores, pois se entende o fator humano como fundamental para o bom andamento da organização. E para um bom relacionamento, a comunicação é ponto central. Como afirma Kreps (1995 *apud* OLIVEIRA, 2006), a comunicação e as organizações são atividades humanas que estão diretamente ligadas.

Quando se fala em relacionamento, deve-se pensar em sociabilidade. Aliando esse dois conceitos, podemos chegar às tecnologias da informação e comunicação que promovem tanto a socialização quanto a sociabilidade. No entanto, mais importante que o processo de socialização - entendido como desenvolvimento do sentido coletivo de solidariedade e colaboração - que pode ser viabilizado por meio da intranet, por exemplo; é o processo de sociabilidade – entendido como o relacionamento interpessoal promovido por meio das tecnologias da informação e comunicação. O relacionamento é, de fato, uma questão central da comunicação organizacional.

Como dizia Torquato (2002, p. 01), “a comunicação resvala para outros terrenos e espaços, ampliando o escopo e adicionando novos campos ao território da comunicação empresarial”. Esses novos campos, a que esse autor se refere, podem ser entendidos com as tecnologias da informação e comunicação.

Conversar e interagir são os canais centrais pelos quais as pessoas desenvolvem suas atividades profissionais diariamente. É esse processamento de informações, em forma de mensagens, tanto interna quanto externamente à empresa, que define a função da comunicação organizacional. Entende-se, assim, que o processamento das funções administrativas internas e o relacionamento da organização com o meio externo são elementos que fundamentam a comunicação organizacional, já que esta deve estar em sintonia com um sistema social mais amplo. Desta forma, falar de comunicação organizacional é fator preponderante nas organizações, em razão da necessidade de diálogo e relacionamento interpessoal no processamento das atividades de cada indivíduo nesses ambientes produtivos.

A comunicação é imprescindível para qualquer organização, uma vez que é o fator viabilizador do sistema organizacional por meio de redes de comunicação, sejam elas formais ou informais. São essas redes que ligam entre si os colaboradores da organização e esta com o meio ambiente (KUNSCH, 1997).

Como a comunicação envolve uma troca de informações, considera-se oportuno ressaltar, neste momento, o que se entende a respeito do processo de comunicação. Bahia (1995) defende que os sistemas de informações voltam-se para seus públicos específicos de forma que as redes de informações envolvidas reforçam-se e renovam-se não só no interesse da produção de mensagens, mas na formulação da ideologia da organização. Chiavenato (1999) define a comunicação em poucas palavras: comunicação significa tornar algo comum, podendo ser qualquer informação. Em poucas palavras, o autor quis dizer que a comunicação é o processo de compartilhar informações entre pessoas. Já Torquato (1986) enriquece a definição de comunicação, ao relatá-la como um processo dinâmico que compreende a existência, o crescimento, a mudança e o comportamento de toda a organização; sendo, portanto, determinada pela necessidade, utilidade e conveniência, tanto da parte da empresa como da parte dos que nela estão integrados, direta ou indiretamente.

Santos (2003) define o conceito de comunicação com menções aos canais de comunicação, ao entendê-la como sendo o processo social básico de interação entre partes, onde o pensamento é transmitido por qualquer canal, o fluxo de informação é permanente e intercambiável em diversas situações sociais e a informação é compreendida por quem a recebe.

Simões (2001, p.36) detalha um pouco mais o conceito de gestão da comunicação, ao identificá-la com uma série de atividades: analisar tendências, assessorar o poder de decisão, realizar diagnósticos, prognósticos, planejar e implementar programas de comunicação que tenham como diretriz o sistema das organizações-públicas.

De fato, além de contribuir para a gestão, como descreve Simões (2001), a comunicação representa uma grande contribuição no quesito disseminação de informações dentro das organizações. A informação amplia os meios tradicionais de comunicação nas organizações (fax, telefone, revistas, TV, rádio) para meios eletrônicos (intranet, correio eletrônico), implementando as funções de armazenamento (database, arquivos magnéticos) e sistemas de processamento (computadores, processadores). Tudo isso de forma que a informação tenha rápida atualização e ainda garantia de armazenamento.

Ao considerar que cada situação de comunicação é diferente da outra, a palavra processo quer dizer basicamente um fenômeno que muda constantemente, algo como uma operação ou procedimento contínuo. Portanto, processo de comunicação implica em acontecimento ou relação em constante movimento, ou seja, o termo deixa clara a dinamicidade da realidade do ambiente empresarial.

Ao analisar os diferentes conceitos de comunicação organizacional, destaca-se o de Putnam; Cheney (1990 *apud* MARCHIORI, 1995, p.131), que definem a comunicação organizacional de maneira ampla, ao entendê-la como o processamento e interpretação das mensagens, informações, significados e atividades simbólicas com e entre organizações.

Já Kreeps (1990 *apud* KUNSCH, 1997, p.68), consagrado autor norte-americano, define a comunicação organizacional como “[...] o processo pelo qual membros conseguem informações pertinentes sobre sua organização e mudanças que nela ocorrem”. Portanto, considera os colaboradores como elemento ativo no processo comunicacional, desenvolvendo este conceito com ênfase no corpo funcional das empresas.

Vale ressaltar que a comunicação organizacional não se restringe a um conjunto de técnicas de comunicação; pode ir além. O conceito da comunicação empresarial ou organizacional sob uma perspectiva de imagem organizacional foi definido por Cohen (1990), que entende a comunicação empresarial como uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligado aos mais altos escalões da empresa e que tem como objetivo: criar (onde ainda não existir), manter (onde já existir) ou ainda mudar para favorável (onde for negativa) a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários.

Goldhaber (1991 *apud* KUNSCH, 1997, p.68), um dos autores clássicos da comunicação organizacional, aprofunda ainda mais o conceito de comunicação organizacional, considerando-a como uma rede de relacionamentos. Assim, a define como sendo um processo dinâmico, por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e permitem que as subpartes da organização se conectem entre si. Assim, pode ser vista como fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes.

Nesse entendimento, é muito válida a perspectiva do autor, uma vez que é fundamental aliar ao conceito de comunicação organizacional, os relacionamentos com os diversos públicos da organização. Thayer (1972) reforça essa idéia ao defender que o relacionamento é a condição prévia para a comunicação; caso contrário, afirma que deverão existir obstáculos nesse processo. Ainda segundo esse autor, “[...] uma condição prévia básica para toda a intercomunicação é que pelo menos uma das pessoas envolvidas tenha um modelo conceptual (consciente ou inconscientemente) da relação assumida” (p.97).

Diante de diversos conceitos, entende-se, portanto, que a comunicação organizacional pode ser percebida como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes. Conforme essa autora, a comunicação organizacional pode ser considerada em três dimensões: humana, instrumental e estratégica.

A dimensão humana da comunicação refere-se ao entendimento de que a comunicação é, em primeiro lugar, parte inerente à natureza das organizações, uma vez que essas são formadas por pessoas que se comunicam entre si, viabilizando o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais. Portanto, quando se fala em comunicação organizacional deve-se pensar não de um ponto de vista linear, mas sim, primeiramente, considerar o processo relacional entre os indivíduos e as múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações.

No entanto, não é assim que acontece em muitas das vezes. O dominante hoje, ainda, parece ser a dimensão instrumental e técnica da comunicação organizacional, aquela que entende a comunicação como a simples transmissão de informações. Dessa forma, o foco da organização que trabalha com a comunicação organizacional em uma dimensão instrumental está nas mídias internas e externas.

E a terceira dimensão, a estratégica, é aquela que percebe a comunicação como fator estratégico, agregando valor e resultados às organizações. Entendida como abrangente e pró-ativa, a comunicação organizacional sob o ponto de vista da dimensão estratégica é aquela que além de pensar estrategicamente as ações comunicacionais, auxilia a organização a fazer a leitura das ameaças e das oportunidades presentes da dinâmica do ambiente global, avaliando a cultura organizacional.

A partir dessas diferentes perspectivas para a comunicação organizacional, ela pode, então, ser concebida como o processo pelo qual pessoas trocam informações a respeito da empresa onde atuam, assim como ser o sistema pelo qual a empresa mantém um canal de comunicação com os grupos de pessoas externas a ela. Ademais, ela viabiliza as

redes de relacionamento que permeiam as empresas auxiliando-as na consecução dos seus objetivos. Assim sendo, percebe-se que a validade da comunicação organizacional está em ser um elemento de equilíbrio e transformação nos processos sociais internos da organização. E para que isso se torne realidade, é fundamental uma comunicação interna eficaz entre os colaboradores.

O corpo funcional, em síntese, pode ser considerado como uma rede integrada de profissionais. Eles precisam então possuir habilidade de formar vínculos sólidos com os grupos de trabalho porque isso permite melhor adaptação aos novos desafios, pois a exclusão de pessoas diferentes vai gerar grupos de baixo desempenho visto que equipes interdisciplinares são sempre mais eficientes. A partir disso, pode-se perceber que o mundo dos negócios é muito mais uma rede de relacionamentos, apoiada em processos comunicacionais, do que estruturas e transações.

Conforme Nassar (2006), no Brasil, o entendimento da comunicação organizacional como um valor estratégico é um processo que se iniciou de forma orgânica a partir dos anos 60. A principal referência deste acontecimento foi a fundação, em 1967, da Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas (ABERJE) e, atualmente, o marco histórico que representa a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial e a Associação Brasileira de Comunicação Organizacional.

Baseada nessa lógica, a comunicação empresarial no contexto nacional vem evoluindo, com ênfase ao aspecto da comunicação interna, como demonstrou Oliveira (2006), a partir de adaptação de Torquato, o que se visualiza no Quadro 3.

<b>Comunicação Empresarial Tradicional</b>	<b>Comunicação Empresarial Inovadora</b>
A utilização formal da comunicação como uma ferramenta era restringida apenas ao mundo das empresas.	Expansão da utilização da comunicação como ferramenta por outras organizações além da empresa.
Os investimentos eram utilizados apenas para a comunicação externa.	Os investimentos passam a ser divididos com a comunicação interna.
As empresas buscavam o desenvolvimento público da identidade, na tentativa de criar imagens competitivas para enfrentar a modernização do mercado.	Criou-se a meta de integração interna e como consequência uma visão diferenciada sobre o planejamento e execução das ações de comunicações para o enfrentamento do mercado mais competitivo.
Concentração na área externa, planejando e operando as estratégias da imagem.	Definição dos espaços internos e execução de programas de comunicação, articulados pela área de Recursos Humanos.
A propaganda destacava a imagem institucional. Surgiram disputas entre as áreas de recursos humanos, relações públicas, marketing, vendas e jornalismo, para determinar de quem seria a responsabilidade da comunicação.	A comunicação interna como estratégia motiva os trabalhadores a dar o melhor de si à organização. Fim de conflitos entre profissionais para determinar quem assume a comunicação na organização. A qualificação profissional é que vale, assumindo a comunicação quem tem a competência necessária.
Os gerentes começam a deixar suas salas e buscam a integração com os subordinados.	Aumenta o foco para o clima organizacional e o fortalecimento da pesquisa interna e satisfação dos trabalhadores.
Redução da propaganda clássica.	Aumento nas despesas com promoção.
Não se identifica a existência de um sistema de comunicação empresarial	Consolidação de um sistema organizacional; nas estratégias, na definição de programas, profissionalização do quadro de colaboradores, estruturas de linguagem e na forma e seleção de veículos de comunicação.

Quadro 3: Panorama da evolução da comunicação empresarial

Fonte: Oliveira (2006, p. 37)

Nesse processo de consolidação de um sistema organizacional preocupado com o público interno, as grandes organizações brasileiras têm procurado, desde 1991, se ajustarem aos critérios de excelência e de avaliação do modelo de gestão da qualidade da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FNPQ), sendo um dos critérios exigidos os chamados indicadores que balizam as gestões de relacionamento com colaboradores, clientes e fornecedores (NASSAR, 2005). Portanto, as empresas eficazes são as que sabem fazer fluir essa rede de relacionamentos, de modo que os elementos organizacionais atuem em conjunto, ou seja, estratégias, processos, organização do negócio, recursos, sistemas e pessoal. E isso não pode ser realizado se não houver a formação e manutenção de relacionamentos estratégicos nos negócios, onde a comunicação é fator crítico de sucesso. Considerando, então, o potencial dessas redes de relacionamentos internos, para efeito do estudo cabe, nesse



momento, um recorte da comunicação organizacional: analisar a comunicação interna e a sua relação com a cultura organizacional, principalmente quando se refere aos momentos de mudanças como, por exemplo, a inserção de tecnologias inovadoras em âmbito organizacional.

### **3.1 Comunicação interna e cultura organizacional**

No âmbito das organizações, as pessoas formam grupos visando alcançar seus objetivos e atender às suas necessidades, estabelecendo, assim uma cultura. Tratam-se de sistemas de símbolos culturais que impulsionam os homens a agirem, interagirem e se organizarem na vida social. Nota-se que a interação entre as pessoas e a empresa é fundamental para estabelecer um bom relacionamento interno e, ainda, para transpor possíveis conflitos entre as diferenças de objetivos dentro da empresa. De fato, é muito importante a conciliação dos interesses das pessoas com os da empresa, para que ambos sejam bem sucedidos. E, para que isso aconteça, a comunicação interna é imprescindível.

Antes e depois do advento das tecnologias nas organizações, a comunicação interna vem se consolidando como um fator estratégico para o sucesso das organizações, de forma a ocupar um espaço cada vez mais relevante. No início, por volta de 1920, ela era apenas uma preocupação para que os executivos falassem adequadamente. Hoje, a comunicação interna é fundamental para os resultados do negócio, além de ser um fator humanizador das relações de trabalho e, por isso, hoje, se transformou em uma importante ferramenta da gestão empresarial.

Buscando o conceito de comunicação interna na literatura especializada, foi possível encontrar a visão de autores consagrados, tais como Kunsch (2003), Paula (2003), Torquato (2002) e Curvello (2002).

Para Kunsch (2003, p.154), a comunicação interna é “um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda interação possível entre organização e colaboradores”. No entanto, trabalhando sozinha, não seria suficiente para alcançar o objetivo.

Assim, aliada à comunicação interna, têm-se a comunicação administrativa, responsável pela organização dos fluxos e redes de informações que permitirão à organização sobreviver e progredir.

Kunsch (2003) alerta que, apesar de a comunicação interna abranger a comunicação administrativa, ela não substitui o fluxo de comunicação funcional, uma vez que se consolida como um sistema de informação paralelo que circula nas organizações. Utilizando instrumentos da comunicação institucional e até mesmo mercadológica, a comunicação interna é aliada na busca da interação entre a organização e seus colaboradores. Ainda, para essa autora, a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos colaboradores e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e da participação de todos os níveis. Justamente por essa busca pela conciliação de interesses, a comunicação interna é apontada por Chiavenato (1999) como fator contribuinte ao clima organizacional. Inclusive, a pesquisa de clima organizacional é um elemento chave para o acompanhamento desse processo, uma vez que permite decidir qual tipo de mensagens e canais devem ser utilizados.

O fato de a comunicação interna permitir conhecer não somente o momento presente, como também o horizonte futuro, cria um clima de confiança e motivação entre os colaboradores. Sanches (1996) complementa essa visão ao afirmar que quando os colaboradores estão satisfeitos, sentindo-se fundamentais para os processos da organização, há uma melhoria no atendimento ao cliente.

Paula (2003, p.83) concorda com Kunsch ao afirmar que “buscar um ponto comum para conciliar as necessidades de informação da empresa e as expectativas dos colaboradores, evoluindo para uma comunicação de mão dupla, é o desejo para o entendimento interno das estratégias empresariais”. Na mesma linha de pensamento, Curvello (2002, p.17) define comunicação interna como aquela voltada para os colaboradores, gerências

e diretoria a fim de buscar informar e integrar os diversos segmentos deste público aos objetivos e interesses da organização.

Marchiori (2006) faz uma analogia interessante entre organização e sociedade, ao afirmar que a organização é uma mini-sociedade formada por construções sociais, que têm início nas redes de relacionamento internas, as quais englobam colaboradores, lideranças e alta administração. Sendo assim, a função da comunicação interna é construir relacionamentos, gerando proximidade, dando sentido às experiências e aprimorando os relacionamentos dentro da organização, percebida pela autora como um fenômeno social.

De fato, integração é palavra de ordem na definição da comunicação interna. Torquato (2002) acrescenta ainda a questão do equilíbrio. Segundo o autor, a comunicação nas organizações é um fator homeostático, ou seja, promove o equilíbrio interno, funcionando para romper as dobraduras e estrangulamentos, em busca de comprometimento por parte dos colaboradores. A empresa procura estar em equilíbrio entre as partes que a compõem. Trata-se, portanto, de uma força para facilitar a cooperação, a credibilidade e o comprometimento com os valores da organização (KUNSCH, 1997).

Desta maneira, acredita-se ser a comunicação interna aquela que surge do esforço desenvolvido pela empresa em manter canais de comunicação que possibilitem o relacionamento ágil e transparente entre seus colaboradores, os entendendo como representantes da organização, multiplicadores de opinião, e não meros coadjuvantes. Dessa forma, a comunicação interna pode ser considerada um triunfo estratégico para a organização por ser fator humanizador das relações de trabalho e por consolidar a identidade organizacional junto aos seus públicos. Quando bem conduzida, obtendo um fluxo de informações claras e ágeis, a comunicação interna atingirá os objetivos a ela propostos pela organização e ainda gerará motivação dos colaboradores, o que se refletirá em sua imagem organizacional.

No entanto, infelizmente, ainda é comum nas organizações tradicionais uma certa desatenção com os sentimentos e emoções dos colaboradores. Com isso, surge o

impedimento da expressão, participação e engajamento dos mesmos; afetando, assim, a motivação e produtividade dos colaboradores. A reversão deste quadro passa pela consideração das diferentes dimensões humanas com foco na conciliação da satisfação pessoal e a realização profissional, que virão a refletir na imagem organizacional.

Inclusive, a preocupação com essa imagem organizacional, que de alguma forma reflete-se nos colaboradores é um, dentre diferentes motivos para o incentivo à comunicação interna. De fato, as organizações aos poucos estão percebendo que se não conseguem entender-se internamente, dificilmente o farão externamente. Nesse sentido, o reconhecimento do público interno é apenas o começo de um investimento no processo de comunicação.

Há quem reconheça que a comunicação interna ainda não ultrapassou o discurso, não sendo uma prática nas organizações. Para Bueno (2003), é muito difícil que os profissionais de comunicação disponham de suas convicções para se dedicarem integralmente ao trabalho em equipe. Entretanto, para que haja o crescimento das organizações é preciso que haja interação entre seus membros.

É preciso desenvolver uma cultura em que todos os colaboradores se considerem parte do mecanismo de obtenção e difusão de informações na organização. No entanto, isso não basta. Além de os colaboradores terem assumido que têm o direito ao acesso às informações para realizar suas funções, faz-se também necessário que saibam, de forma muito clara, sobre o seu dever de informar a organização também (MARR; GARCIA, 1997). Há um detalhe nesse processo que vale ser ressaltado: o imperativo ouvir. É fundamental ouvir o que o colaborador tem a dizer; do contrário, ele não entenderá que é importante sua contribuição para o fluxo de informações internas. Conforme Marchiori (2006), se a organização já aprendeu a ouvir o consumidor em relação ao marketing, é preciso aprender a ouvir o que o colaborador tem a dizer da organização.

De fato, uma política de clareza informativa aumenta a satisfação de todos os membros da organização. No entanto, há de se considerar que conseguir que todos participem da criação e gestão da informação pode não ser fácil, embora tenha que se admitir as vantagens de que essa experiência, pois essa não é facilmente copiada e requer uma completa combinação de cultura organizacional com uma elevada moral dos colaboradores e da alta administração.

Geralmente a comunicação interna engloba a comunicação administrativa (memorandos, circulares), a comunicação social (boletins, jornais, vídeos e revistas internos) e a própria comunicação interpessoal (entre colaboradores e seus superiores). Nessa linha, Thayer (1976) afirma que a comunicação nas empresas refere-se a todos os fluxos de dados que são coadjuvantes, de algum modo, dos processos de comunicação e intercomunicação da organização.

O fato é que, hoje, é impossível não perceber as mudanças operadas em relação às informações e, conseqüentemente, à comunicação interna das organizações. A informação está cada vez mais circular, dinâmica e acessível, a qualquer momento e em qualquer lugar, por meio de um simples acesso ao computador. E, claro, a comunicação interna está deixando seu caráter administrativo para assumir uma posição estratégica na organização, disseminando informações qualificadas que favoreçam a aprendizagem organizacional e ainda influencie decisões estratégicas.

Indo um pouco além das definições de comunicação interna, Nassar (2000) alerta àqueles que estão preocupados em se comunicar de forma eficaz com os colaboradores. Segundo esse autor, as denominações, comunicação interna e público interno, são atualmente muito complexas. Elas podem conduzir a um pensamento administrativo absolutamente geográfico, cartesiano, mediante o qual os colaboradores são presos dentro de uma arquitetura física e mental das empresas. Um engano, uma vez que o trabalhador manual foi substituído

pelo trabalhador do conhecimento, que não pode ser catalogado como público interno, já que cada um, como cidadão, exerce muitos papéis como público.

Baseado nessa linha de mudança do contexto organizacional, Saldanha (2005) alerta que a comunicação interna tradicional pode estar com os dias contados. Trabalhar com comunicação interna da mesma forma que se trabalhava há dez anos é indicação de fracasso. A área de comunicação interna deve migrar da posição de mera provedora de informações para a posição de catalisadora, coordenadora e disseminadora de conteúdos. Em vez de apenas levar a verdade dos fatos, é preciso aprender a ouvir e conquistar o público interno, na expectativa de manter um relacionamento de confiança. Vale ressaltar, nessa linha, que a intranet não deve se limitar a ser provedora de informações; deve ir além, contribuir para a gestão da informação, sendo um agente catalisador no processo de construção da verdade dos fatos.

A comunicação interna não é um fim em si mesma; é um meio para obter os objetivos corporativos. Para tanto, é necessário que as organizações considerem as informações como um ativo (que há de gerir) e um recurso (que há de aproveitar), ao em vez de considerá-la como um suporte de suas diferentes atividades. Quando assim acontecer, a comunicação interna poderá ser entendida como um indicador de modernidade da cultura corporativa dessa organização (URRUTIA, 1999a).

O fato é que, quando as organizações começaram a atentar para a comunicação interna, esta não deixava de ter um caráter informativo ou administrativo, com conteúdo de pouco valor e informações desatualizadas. A idéia da alta gestão era quanto menos informações para os colaboradores melhor já que, desta forma, era mais fácil de manipulá-los e manter segredo junto ao mercado. No entanto, hoje a comunicação interna mudou seu escopo a ponto de se tornar estratégica para os negócios. A lógica é informar os colaboradores para que eles possam atender bem os clientes, contribuindo para o crescimento da organização.

Para um processo de comunicação interna eficaz, não se pode considerá-lo como sazonal. Ao contrário, a comunicação interna deve ser um processo permanente e adequado à realidade da organização e dos colaboradores que dela fazem parte. Deve seguir, para tanto, um planejamento estratégico. A informação eficaz é aquela *just-in-time*, ou seja, a informação certa, na medida certa e no tempo certo, que contribui para as atividades organizacionais (LEITE, 2004).

Conforme as afirmações de Leite (2004), é possível dizer que os jornais internos acabam sendo sazonais. Embora sejam periódicos, eles não fazem uma comunicação em tempo real com os colaboradores, o que pode gerar especulações. O autor lembra que a intranet soluciona o problema da sazonalidade, pois é possível acrescentar ou retirar notícias da intranet a qualquer momento, diferentemente de um veículo impresso que precisa de várias notas para ser publicado.

De fato, até o final da década de 80, a comunicação interna era viabilizada por meios tradicionais, tais como jornais internos, circulares, boletins e demais publicações impressas. Dos anos 90 em diante, a realidade nas organizações evidencia que a comunicação interna conta com o suporte das tecnologias, ao ter meios eletrônicos e digitais como canais ou instrumentos de comunicação, que contribuem para a interatividade e agilidade na comunicação.

Quanto ao profissionalismo destes meios de comunicação, Nassar; Figueiredo (1995) alertam que os públicos internos rejeitam, por exemplo, os quadros de aviso sem programação visual, o jornal de empresa feito de forma amadora, o vídeo empresarial sem edição profissional e sem o glamour e o dinamismo dos recursos eletrônicos. É preciso, portanto, acompanhar a evolução dos canais de comunicação, sempre com foco nas particularidades dos colaboradores.

Destaca-se, nesse contexto de canais de comunicação que viabilizem a comunicação interna, o papel da intranet como uma mídia inovadora que vem se tornando cada

vez mais presente nas organizações. Além de contribuir para a comunicação interna, a intranet consolida-se como uma importante ferramenta de trabalho ao disponibilizar serviços fundamentais, tais como gerenciamento de tarefas e compromissos, aplicativos, grupos de discussão, transferência de arquivos, sistemas de busca, e-mail, servidor web, dentre outras ferramentas. Como valor agregado, a intranet economiza tempo nos processos organizacionais, reduzindo consideravelmente a duplicação de esforços e disponibilizando a informação uma única vez, aprimorando a eficiência organizacional. Com grande potencial comunicativo, ao prover uma comunicação de mão dupla amenizando os ruídos que distorcem as informações, a consolidação da cultura informativa no ambiente organizacional, a intranet destaca-se como uma rede interna de comunicação nas organizações. Esse destaque não é por acaso. Essa nova mídia viabiliza uma comunicação rápida e fácil, permite que o usuário seja ativo no processo da comunicação, além de se consolidar como um ambiente de aprendizagem coletiva e cooperativa. (DOMINGUES, 2006).

Nessa perspectiva, defende-se que os canais de comunicação viabilizem uma comunicação interna transparente; que se consolide como uma via de mão dupla, que funcione com a mesma eficiência em todos seus fluxos; possuidora de mecanismos formais que facilitem a abertura da comunicação interna; preocupada em informar o colaborador sobre tudo o que pode afetar sua vida e sobre fatos que podem mudar a empresa, antes que os veículos de comunicação de massa externos a ela o façam. A comunicação interna, então, deve ser ágil e estratégica, pois por meio dela deve-se transmitir aos colaboradores mudanças feitas na empresa, informações administrativas e sobre os negócios da empresa como um todo. Tratando-se de velocidade no processo de comunicação, a intranet se destaca, em função de sua rápida atualização e grande difusão dentro das organizações.

Ao definir a qualidade da comunicação interna, Kunsch (2003 *apud* CORRÊA, 1999, p.93) menciona que essa qualidade passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência,



pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias; pela utilização das tecnologias de informação e comunicação; e pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados. De fato, a qualidade da comunicação interna assegura o fluxo de informações entre colaboradores. A comunicação interna eficaz permite que os colaboradores sejam bem informados e a organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas. E quanto mais bem informados os colaboradores estiverem, mais condições terão de contribuir para a inovação, o aperfeiçoamento de processos e a melhoria da qualidade e do desempenho e seu trabalho. Um bom fluxo de informações em âmbito interno amplia a visão não somente dos colaboradores, mas também da alta direção, permitindo aí a difusão de experiências e percepções que favoreçam a tomada de decisões (CONTRERA, 2001).

Nota-se, entretanto, que para que essa comunicação alcance seus objetivos, ela deve estar relacionada com as políticas organizacionais, estratégias, qualidade, conteúdo, linguagem, pessoas responsáveis e, inclusive, com as novas mídias, que devem estar adequadas às inovações tecnológicas (KUNSCH, 2003). Quanto ao acompanhamento das inovações tecnológicas, esse vem se tornando uma exigência no perfil do próprio profissional de comunicação. Além disso, o sistema de comunicação interna da organização deve ser um dos focos da atenção dos profissionais de comunicação, independente de que seja em nível formal ou informal. O profissional de comunicação deve estar ciente de que nas organizações sociais há sempre dois grandes sistemas orgânicos que coexistem no mesmo espaço: o formal e o informal. A organização formal é contemplada pelo organograma da empresa e estruturada a partir da definição de papéis e funções exercidos e desempenhados pelos grupos formais que atendem a esta estruturação. Por outro lado, a organização informal acontece, inevitavelmente, quando o indivíduo se congrega com os outros em âmbito organizacional de forma a criar grupos informais, oriundos de interesses e afinidades pessoais próprias de quem convive em

um mesmo espaço. Dessa forma, o sistema de comunicação informal é um fenômeno comunicacional que emana dessas relações interpessoais de caráter livre e que não submetidas às regras e normas oriundas da alta administração, uma vez que nascem espontaneamente da convivência grupal, do diálogo e da troca entre os mesmos (GRANDO, 2006).

De acordo com Torquato (1986) a comunicação formal é aquela que comporta as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático. Essa rede formal - que percorre toda a organização visando a troca de informações para que todas mantenham o foco nos objetivos e metas traçadas, desempenhando suas tarefas imbuídos da filosofia organizacional - segue um fluxo ascendente, descendente, horizontal e até mesmo diagonal, a serem posteriormente detalhadas neste capítulo. Já a comunicação informal é estruturada como uma rede de informação cujos elementos têm liberdade de fluxo e de papéis, não existindo redes hierárquicas. Dessa forma, essa rede informal abriga as manifestações espontâneas da coletividade como, por exemplo, os rumores, murmúrios e boatos. O boato, que é uma das mais conhecidas manifestações da rede informal, refere-se a um fato real, embora distorcido, que é tema de conversa oral de muitas pessoas, sem meio comprobatório de sua veracidade.

Pelo fato de a comunicação informal não apresentar uma estruturação mais fácil de ser conhecida, muitos administradores e até profissionais de comunicação preferem ignorá-la ou considerá-la como um mal, já que transmite informações extra-oficiais e até boatos. É necessário que se compreenda que a rede informal é um fato natural de uma organização sadia; a morte desse sistema tornaria impraticável o desenvolvimento do espírito de equipe, das motivações e da identificação do pessoal com a empresa (GRANDO, 2006). Nesse sentido, não se deve ignorar ou combater essa rede informal; pelo contrário, deve-se compreendê-la, pois elas dão vazão aos fatores sociológicos e psicológicos da coletividade. Erroneamente, muitos acham que a rede formal é capaz de extinguir a rede informal. Isso é um erro, pois a

comunicação informal é um fenômeno espontâneo e natural do ser humano quando age em coletividade. Negligenciar a existência das redes informais coloca em descrédito a própria cultura organizacional, já que o comportamento organizacional é orientado e gerenciado pela comunicação. Nesse sentido, Kunsch (2003) alerta que devemos reconhecer o seu aproveitamento neste tipo de comunicação e assim utilizá-la para o crescimento da organização e não fazer dela um entrave.

Nas redes formais de comunicação, nota-se que os direcionamentos de seu fluxo podem ser classificados em: descendente, ascendente, horizontal e diagonal. Quando esses fluxos estão em sintonia, tem-se o equilíbrio do sistema comunicação na organização.

O fluxo descendente, conforme Torquato (1986), é aquele que se origina na alta administração em direção às bases da organização, seguindo o padrão das autoridades existentes neste percurso. As informações são transmitidas ao longo da hierarquia, traduzindo os aspectos mais relevantes da cultura organizacional - disseminando a filosofia, as normas, diretrizes e ainda dificuldades internas e externas à organização - com o objetivo de assegurar o desempenho dos colaboradores. Nesse sentido, Urrutia (1999a) afirma que a função do fluxo descendente de comunicação é evitar ordens múltiplas ao longo da hierarquia, proporcionar informações referentes ao trabalho realizado pelos colaboradores e sensibilizar os colaboradores para que reconheçam e internalizem os objetivos da organização. Esse autor ressalta, ainda, que a comunicação descendente pode refletir falta de consideração dos superiores com seus subordinados quando emitem mensagens repetitivas que implicam falta de confiança nos mesmos. Alguns exemplos do fluxo descendente podem ser citados tais como instruções, procedimentos e práticas organizacionais. Da mesma forma, pode-se citar um dos problemas mais comuns desse fluxo: falha na retro-alimentação do nível superior para as bases no que se refere ao desempenho das pessoas.

Por outro lado, há o fluxo ascendente que, segundo Torquato (1986), é responsável pelo fluxo de informações restritas das bases da organização, sejam elas

expectativas ou sugestões, em direção aos níveis superiores. Trata-se de quando a informação, de caráter funcional e operacional, percorre a organização, das bases para a alta administração, não necessariamente seguindo os planos hierárquicos. De acordo com Urrutia (1999a), as funções da comunicação ascendente são: proporcionar aos diretores um retorno necessário sobre os assuntos e problemas atuais da organização, ser uma fonte primária de retorno informativo para a alta direção, no sentido de permitir mensurar a efetividade da comunicação descendente, aliviar as tensões ao permitir os colaboradores das bases da organização compartilhar informações relevantes com seus superiores e, por fim, estimular a participação e compromisso de todos.

O fluxo horizontal da comunicação é aquele que acontece entre pessoas ou grupos de um mesmo nível funcional, contribuindo para o entrosamento dos mesmos, uma vez que facilita a coordenação de tarefas, permitindo aos colaboradores estabelecer relações interpessoais efetivas por meio do desenvolvimento de acordos implícitos. Além de fomentar a cooperação e auxiliar o colaborador a situar seu trabalho perante os demais, esse fluxo é bastante importante porque influi no clima de diálogo que acaba contribuindo para o êxito da informação ascendente e descende. E, por fim, o fluxo diagonal surge a partir das novas formas de realização das tarefas, por meio do qual o objetivo empresarial é aceito mais naturalmente e onde são detectadas alternativas estratégicas (GRANDO, 2006).

Todos esses direcionamentos de fluxos – que devem ser analisados pelo planejamento de comunicação - utilizam-se de meios de comunicação, tais como: cartas, telefones, quadro de avisos (mural), filmes institucionais, memorandos, cartas, reuniões, demais publicações, entre outros.

Retomando as questões relacionadas às vantagens da comunicação interna, há que se considerar, ainda, o seu potencial em estimular os recursos humanos, conhecer a sua opinião, sentimentos e aspirações (NEVES, 1998, p.65). Na medida em que o colaborador é estimulado a participar e encontra abertura para dar sua opinião, sente-se mais valorizado e

motivado. Esta tendência é traduzida em uma preocupação crescente dos gestores que, aos poucos, estão percebendo que, sem um efetivo sistema de comunicação interna, a própria sobrevivência da empresa está em risco. Até mesmo porque quando bem realizada, ela estreita laços de confiança na gestão e promove o comprometimento dos colaboradores com o sucesso dos negócios.

Apesar das diversas vantagens que uma comunicação interna bem executada é capaz de instaurar, os profissionais desta área também encontram obstáculos. Thayer (1976) estabelece quatro diferentes níveis de análise dos problemas da comunicação: o intrapessoal, o interpessoal, o organizacional e o tecnológico.

É possível que existam problemas no nível intrapessoal, uma vez que a comunicação efetiva dependerá da capacidade do indivíduo, sua suscetibilidade e seu universo cognitivo. Quanto às dificuldades na comunicação em nível interpessoal, refere-se àquelas advindas das próprias relações interpessoais presentes na comunicação interna. A forma como as pessoas são afetadas mutuamente é fator importante. As dificuldades nessa questão podem ser diversas: desavenças passadas, falta de confiança, rancor, não credibilidade no interlocutor ou no próprio objetivo da comunicação. Esses problemas podem acarretar desinteresse pela comunicação interna, obsessão pelo poder, demagogia, alta competitividade interna, insegurança e sentimento de inferioridade ou superioridade (BALDISSERTA, 1998). Do ponto de vista de Perry (1982 *apud* PENTEADO, 1993), o homem é um ser de natureza social com capacidades comunicativas individuais, que, quando desenvolvidas, permitem coordenar esforços, evitando ou não conflitos interpessoais.

Em relação aos problemas em nível organizacional, tratam-se das questões relativas aos fluxos de informação que interligam os membros da organização e, por sua vez, a organização com a sociedade. Por fim, no nível tecnológico estão as dificuldades quanto à utilização dos equipamentos e tecnologias eletrônicas e/ou digitais que são suporte da rede de comunicação.

Diante desses quatro níveis de problemas, podemos citar várias das dificuldades da comunicação interna. Inadequações nas comunicações intersetoriais, pouca clareza, falta de transparência normativa, fragmentação do relacionamento entre as pessoas dentro da organização, sobrecarga de informações, acompanhamento da rápida evolução de seus suportes tecnológicos, e tensões criadas pela agilidade da rede de boatos constituem-se, entre outras, em distorções que devem ser avaliadas e tratadas de forma a otimizar a comunicação interna. É importante, ainda, ressaltar que a falta de informação ou a informação mal disponibilizada gera a indústria de boatos e a distorção da própria informação, comprometendo a fluência da comunicação interna.

Diante desse panorama, a comunicação interna é um desafio para o profissional de comunicação, cujo perfil vem se atualizando. Considerando que a comunicação é um campo multidisciplinar, que abrange questões sociais, políticas e econômicas, faz-se necessário um profissional generalista, capaz de ler cenários internos e externos à organização para projetar alternativas e soluções no que se referem a comunicação.

E a comunicação interna alcançará a eficácia quando todos se sensibilizarem para a importância do tema. Por mais que haja veículos de comunicação entre a organização e o corpo funcional, e por melhores que sejam seus conteúdos, formatos e frequência, seu impacto e eficiência ficam limitados se os colaboradores não ajudarem a fazer com que as informações e conhecimentos circulem. Conseqüentemente, todos os membros da empresa, e não somente a alta administração, devem ser responsáveis pela comunicação. A comunicação interna deve contribuir, portanto, para o exercício da cidadania e valorização do homem, pois muitos valores podem ser descobertos e acentuados mediante uma atividade comunicacional participativa. É o respeito que sustenta o processo de comunicação, potencializando a percepção da credibilidade da mensagem enviada.

Outro ângulo a ser explorado pela comunicação interna e, por conseguinte, por esta pesquisa, assenta-se na promoção de uma comunicação interna integrada aos

diversos públicos internos por meio de canais de comunicação diversos - tanto os tradicionais (jornal interno, memorando e, mural) como os eletrônicos (intranet, correio, e-mails e informativos eletrônicos). Esse momento de complementaridade dos veículos de comunicação tradicionais para os eletrônicos precisa ser acompanhado pelos profissionais de comunicação, que devem ter como principal objetivo contemplar as diferenças de um e de outro e assegurar que a comunicação seja integrada, que todos recebam a informação necessária por meio da mídia mais adequada aos públicos envolvidos, considerando aí suas diversidades. Além disso, esses profissionais devem mudar o seu modelo mental e migrar da posição de meros provedores de informação para a de catalisadores, coordenadores e disseminadores de conteúdos.

Com efeito, a nova realidade das organizações requer processos de comunicação afinados com a agilidade das novas tecnologias e, principalmente, interessados em promover relacionamentos e compartilhar conhecimentos dentro da organização. A divulgação desses conhecimentos e informações internamente propicia uma base de diálogo que dificultará ruídos no processo de comunicação interna. Nesse sentido, é necessário considerar a diversidade do público interno, disponibilizando canais adaptados aos diferentes membros desse grupo de pessoas de forma a permitir a transparência e o diálogo – elementos essenciais para a comunicação interna que, por sua vez, influencia a cultura organizacional.

Na realidade, “a comunicação é o espelho da cultura organizacional, refletindo o processo de gestão” (BUENO, 2003 p. 47). A cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas que dela fazem parte, pois são elas que criam significados e entendimentos. A construção desses significados não reside em mensagens, canais ou textos, mas, principalmente, na interação social e no desenvolvimento de atividades que tenham sentido para as pessoas. Dessa forma, as culturas e tendências da organização delineiam a cultura organizacional de tal forma que a comunicação que ela processa seja seu reflexo. Dessa forma, as informações empresariais são tratadas de acordo com sua cultura, filosofia e políticas. E não

se pode deixar de considerar o fato de que a própria política de comunicação influencia as atitudes dos colaboradores, uma vez que as pessoas atuam de acordo com as informações que recebem. A comunicação, pelo simples fato de existir, gera influências (TORQUATO, 1986).

Como dizia Torquato (1986), a comunicação nas empresas busca modificar e adaptar o comportamento das pessoas às normas traçadas, influenciando atitudes e preferências, conquistando as ações dos membros da organização em vista à execução das metas programadas. Sendo assim, os objetivos gerais da comunicação são: maior prazer e satisfação no trabalho e nas relações de cada um com seus colegas de trabalho; atitudes mais desejáveis e mais racionais, mais participação no ambiente de trabalho, uma definição mais clara de autoridade e de responsabilidade e, por fim, uma ação mais inteligente no trabalho e nas negociações. Para tanto, a aplicação de um modelo de comunicação deve ser calcado na cultura organizacional, influenciando decisivamente sobre a eficácia geral da empresa. Dessa forma, a comunicação direciona naturalmente seus estudos para a procura de mensagens adequadas, corretas e oportunas que possam ser assimiladas sem ruídos pelos colaboradores. Sempre em busca de uma comunicação com qualidade, os colaboradores necessitam de um processo que ocorra sem falhas ou ruídos.

De acordo com Mattelart (1999), a questão da cultura só adquiriu legitimidade na década de 80, quando o mercado global tornou-se um espaço de regulação transnacional das relações entre nações, povos e a diversidade de culturas existentes. Como consequência, a cultura passou a se integrar às organizações, sendo denominada de cultura organizacional.

Desse modo, pode-se considerar que a cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 2001 *apud* FREITAS, 1991, p.07). Sendo assim, Schein acredita que a cultura organizacional evidencia a importância e



necessidade de se prestar atenção nos modos de agir dos colaboradores. Acredita-se que essa afirmativa se reforça diante da relação entre pessoas e tecnologias.

Existem outras atribuições do conceito de poder à cultura organizacional. Assim, Freitas (1999), por exemplo, define a cultura organizacional como sendo um instrumento de poder - um conjunto de representações cotidianas dentro da organização que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, em um sentido de visar uma direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Nota-se que a cultura organizacional se forma através da atuação das pessoas que fazem parte da organização – elas se relacionam, desenvolvendo formas de agir e ser que vão sendo incorporadas pelo grupo. Ressalta-se que a comunicação é uma fase fundamental nesse processo, uma vez que a cultura somente se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam e, se elas se relacionam, elas estão se comunicando. E, construir relacionamentos, só é possível quando se conhece e considera as pessoas envolvidas.

De fato, a cultura pode ser interpretada, na sua forma mais simples de expressão, como uma maneira particular de viver. Trata-se de símbolos culturais desenvolvidos pelos próprios indivíduos, em suas inter-relações diárias, para regularem seus comportamentos e facilitar suas organização e interações. A cultura é, portanto, um processo de construção de significados comumente aceitos, por meio da interação social. Por isso, Marchiori (2006) afirma que cultura deve ser entendida como o produto de um processo histórico – considerado como uma constante construção de significados; e não há como visualizar construção sem comunicação, uma vez que comunicação é a própria produção de significados. Sendo assim, entende-se que a comunicação nesse contexto é primordial e natural. Essas inter-relações entre cultura e estrutura social (tais como economia, política, desigualdade, família, etc) são percebidas na figura 1.

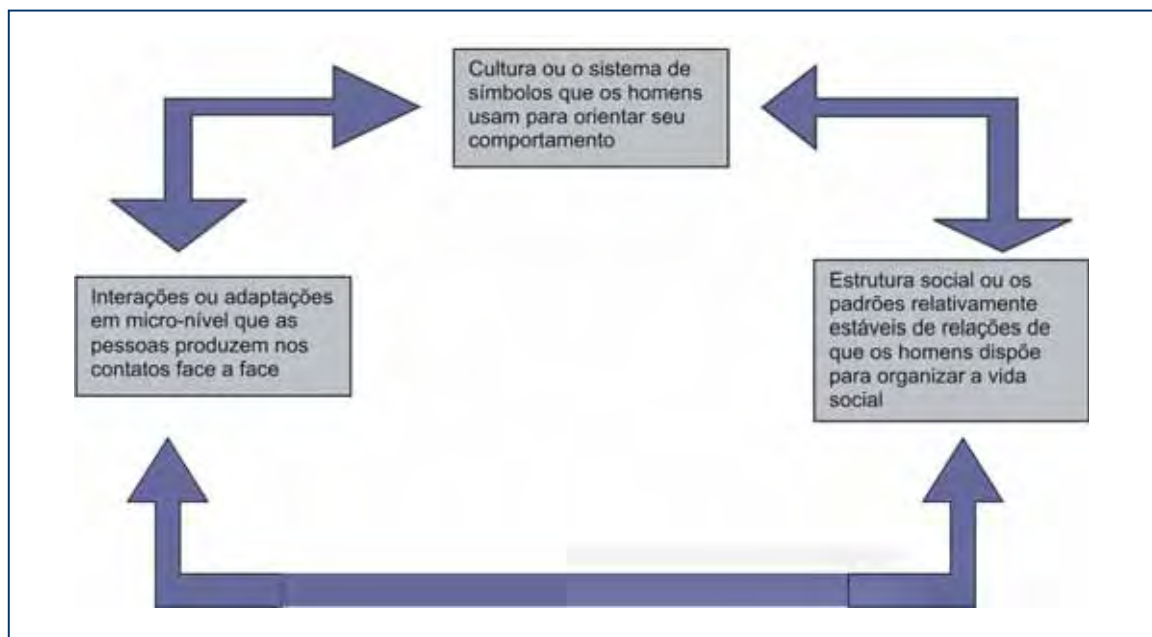


Figura 1: As inter-relações entre estrutura social e cultura  
 Fonte: Turner (2000, p. 43)

Em conformidade com os autores Rezende; Abreu (2006) é possível perceber que o sistema social nas organizações tem restrições externas (famílias, comunidade, cultura, etc) que influenciam no próprio sistema interno, do qual emergem os comportamentos das pessoas com seu respectivo repertório individual. Tal repertório individual é o conjunto de valores próprios dos indivíduos - em função de suas experiências, valores e costumes – que é levado para dentro da empresa, a influenciando nas atividades cotidianas e, até mesmo, no planejamento estratégico, sistemas de informação e gestão de tecnologia da informação.

Entende-se, portanto, que os comportamentos de executivos e trabalhadores são baseados em crenças, atitudes e valores e, em certa medida, verdadeiros ciclos viciosos de comportamento são causados por crenças, atitudes e valores (MOTTA, 1997 p.26). Por meio de processos de afinidades e interação entre os colaboradores, formam-se grupos sem regras formais, que estabelecem padrões de prática e comportamento - a cultura organizacional (REZENDE; ABREU, 2006).

Como apontado, os contextos interno e externo à organização a influenciam, no sentido de definição de suas estratégias e processos. Tais estratégias serão viabilizadas por meio da estrutura organizacional – criada para cumprir essas estratégias e composta pelos colaboradores que juntos formarão a cultura organizacional. Nesse sentido, é fundamental que os colaboradores e os processos estejam alinhados à estratégia organizacional. No caso de implantação de tecnologias, os colaboradores devem estar envolvidos e aptos a trabalhar com as tecnologias, da mesma forma que as tecnologias devem estar alinhadas à cultura da organização em questão.

As pessoas constroem, ao longo do tempo, um conjunto de significados compartilhados sobre os artefatos, pessoas, situações e fenômenos que as cercam. Trata-se dos pressupostos básicos, que determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. Para criar e manter essa cultura, esses pressupostos básicos são afirmados e comunicados aos membros da organização. A busca por esse significado comum pretende evitar, basicamente, questões de ansiedade em face dos comportamentos imprevisíveis dos elementos do grupo ou da própria instituição, bem como dos fatores externos geradores de incerteza que levam à insegurança e à ansiedade ante o desconhecido. Em momentos de mudanças, o impacto das tecnologias de informação e comunicação no âmbito organizacional será em função, dentre outros, da própria cultura organizacional.

Nesse contexto de cultura organizacional, mudanças podem implicar em percepções, sentimentos, ações grupais e questões políticas, gerando uma série de ambigüidades e contradições. Sem dúvida, essa situação requer estratégias no plano simbólico que visem à redução de incertezas, ao aumento da confiança e à ajuda aos trabalhadores que enxerguem aspectos positivos da mudança. Uma vez que a cultura empresarial influencia significativamente o modelo de gestão da empresa, em momentos de mudança, sua cultura deve ser observada e respeitada. É preciso, portanto, que os novos valores sustentem as novas

relações sociais que serão implementadas servindo-lhes como ponto de referência (RODRIGUES, S. et al. 2003, p.10).

A complexidade desse processo de adoção das tecnologias da informação por parte das organizações fica evidente diante das recomendações de Dias (1998), que aconselha que o planejamento de medidas que gerenciem os impactos organizacionais respeite o momento da organização, sua história em relação à utilização de tecnologia, os recursos disponíveis para seu uso e os conflitos a serem resolvidos. Se a cultura corporativa é o maior ativo das empresas mais amadas do mundo e a sua principal fonte de vantagem competitiva (KOTLER, 2007), como não se atentar para a cultura organizacional em um momento de mudança que traz implicações para todos?

A cultura organizacional evidencia-se, portanto, como fator crítico de sucesso nesse momento de implantação das tecnologias de informação e comunicação, já que ela influencia as atitudes dos indivíduos referentes à incorporação de mudanças e aquisição do conhecimento. Se os aspectos comportamentais e políticos da cultura organizacional influenciam significativamente a tecnologia da informação e comunicação, a cultura organizacional deve ser do conhecimento dos responsáveis pela implantação dessas tecnologias, de forma que possam atuar com segurança, qualidade, produtividade e efetividade. E cabe aos profissionais de comunicação o apoio a todo esse processo, ao fornecer subsídios da cultura organizacional à área tecnológica, uma vez que, se antes encontrava-se apenas uma relação “1 para n”, agora, com o uso da intranet por exemplo, surge o predomínio do fluxo “n para n”, uma comunicação de muitos para muitos.

Isso significa que o “dono” da comunicação interna não é a organização. Com o advento das tecnologias, percebe-se que o que antes eram apenas consumidores de informação (os colaboradores), passam agora a ser também produtores (SALDANHA, 2005). Áreas e equipes precisam comunicar o que estão fazendo e como estão fazendo no sentido de dar coesão ao trabalho da organização. Essa mudança é consequência de uma necessidade,

cada vez maior nesse mundo globalizado, de trocar e compartilhar informações em busca de resultados, desafios e resolução de problemas.

Saldanha (2005) alerta para o fato de a comunicação interna agora ser impulsionada pelos próprios consumidores de conteúdo e que isso traz, além de desafios técnicos, a necessidade de compreender como este contexto afeta o ser humano que passa a utilizar as novas mídias. Ninguém passa da posição de espectador para co-autor impunemente. Suas perspectivas e expectativas mudam, e o profissional de comunicação deve estar atento para tais mudanças.

Diante do apresentado, com base nos autores aqui expostos – Torquato (1986), Vilberti(2005), Kunsch (2003), Saldanha (2002, 2005) dentre outros - elaborou-se um paralelo entre a comunicação interna no modelo tradicional e quando mediada pelas tecnologias da informação e comunicação, apresentado no Quadro 4.

<b>Comunicação Interna</b>	
<b>Cultura Tradicional</b>	<b>Cultura Mediada pelas TIC</b>
Receptor passivo	Receptor ativo (co-produtor das mensagens)
Mão única	Mão dupla
Relação desigual (1 para n)	Relação de iguais (n para n)
Comunicação massiva	Comunicação dirigida
Um público interno	Diferentes públicos internos
Carta, boletins, memorandos	Correio eletrônico, intranet
Informações restritas a poucos	Informação para mais pessoas
Informação como instrumento de controle	Informação como recurso/insumo
Lentidão na atualização e transmissão de conteúdos	Agilidade na atualização e transmissão de conteúdos
Mais incidência de informações duplicadas	Menos incidência de informações duplicadas
Territorialismo comunicacional (barreiras geográficas e temporais)	Fim do territorialismo comunicacional (sem barreiras geográficas e temporais)

Quadro 4: Comparativo dos momentos da comunicação interna

Fonte: Crédito da pesquisadora

Deve-se dizer que a intranet, como uma tecnologia da informação e comunicação (TIC), é, ao mesmo tempo, uma mídia massiva e dirigida. Pode-se dizer que é uma mídia massiva pelo fato de ser viabilizada pela tecnologia web, de amplo alcance. Em uma empresa de grande porte, a intranet poderá alcançar, por exemplo, até 150mil pessoas

correspondentes à sua força de trabalho. No entanto, não podemos deixar de verificar que a intranet é uma mídia dirigida, pois trabalha com mensagens específicas para um público específico. Esse é um ponto ainda em discussão pelos profissionais da área, uma vez que a intranet é uma mídia relativamente nova.

Vale lembrar ainda que o conceito de diferentes públicos internos, como é citado no quadro correspondente à comunicação interna mediada pelas TIC, refere-se ao entendimento de que o público interno é formado por diferentes profissionais, com diversas culturas e grau de instrução. O público interno não é formado apenas pela equipe da área administrativa. Abrange também a equipe de limpeza, de segurança, a equipe técnica e, claro, a alta administração. Para tanto, a diversidade das mídias internas devem ser utilizadas a favor de uma melhor adequação a esses diferentes públicos internos. Assim sendo, a mesma mensagem pode ser disseminada por distintos canais de comunicação: uma circular, por exemplo, pode ser direcionada àqueles que não permanecem nas instalações administrativas, o mural pode ser direcionado para aqueles que permanecem na área administrativa, mas não têm acesso ao computador e, a intranet para aqueles que têm fácil acesso ao computador.

Considerando que as tecnologias de informação e comunicação provocam mudanças na cultura organizacional, surgem alguns questionamentos quanto às implicações do uso dessas tecnologias para as organizações que nela investem, em especial à comunicação interna. Nesse sentido, apresenta-se uma questão crucial: as tecnologias condicionam ou determinam as mudanças nas organizações, em especial em suas formas de relacionamentos e de comunicação?

### **3.2 A mediação das TIC nas organizações: uma nova realidade**

Uma importante discussão a ser levada a efeito refere-se a quais seriam as implicações do uso de novas mídias para a comunicação e a cultura das organizações.

Entretanto, essa resposta está vinculada primeiramente a outro questionamento - referente ao papel das tecnologias de informação e comunicação na sociedade em rede, expressão cunhada por Castells (1999) para caracterizar a sociedade contemporânea e seu espectro. Seriam as tecnologias determinantes ou as condicionantes dessa nova sociedade?

Crowston; Malone (1994) defendem a perspectiva interacionista que seria o equilíbrio entre o que a tecnologia proporciona e o que a organização necessita. Entretanto, os autores evidenciam a existência de outras duas realidades quanto ao posicionamento das tecnologias nas organizações: o imperativo tecnológico e o imperativo organizacional.



Quadro 5: Perspectivas de Interação entre as TIC e as Organizações  
Fonte: Adaptada de Crowston; Malone (1994)

Segundo entendem os autores, o imperativo tecnológico caracteriza-se pelos efeitos determinantes que a tecnologia exerce sobre os rumos do desenvolvimento humano em todas suas esferas - econômica, política e social; incluindo aí também a estrutura organizacional. O conceito de determinismo tecnológico foi criado pelo sociólogo americano Thorstein Veblen (1965 *apud* LIMA, 2001) e cultivado e aperfeiçoado por Robert Erza Park (1973 *apud* LIMA, 2001) que declarou, em 1940, que os dispositivos tecnológicos estavam modificando a estrutura e as funções da sociedade.

Ao considerarem que as tecnologias são desenvolvidas através de processos exteriores às pessoas e à sociedade, acreditam realmente nos efeitos determinantes das tecnologias nos ambientes e processos onde são incorporadas. No contexto comunicacional das organizações, poderia se entender que são as tecnologias da informação e comunicação as responsáveis pela realidade interativa da comunicação nas organizações, são elas que determinam a interatividade dos usuários. Essa perspectiva pretenderia prever, portanto, quais mudanças ocorrerão na organização em virtude das tecnologias.

McLuhan (1994) sustenta que as máquinas alteram fundamentalmente as relações pessoais e interpessoais, não importando o uso que delas se faz. O autor chama de sonâmbulos aqueles que dizem que é o uso que se faz das tecnologias que determina o seu valor. Ao definir que o meio é a mensagem, este autor defende que o próprio meio seria mais importante do que a mensagem, apontando assim para um determinismo tecnológico. Desta forma, ele afirma que o meio molda e controla o grau e forma das ações e associações humanas.

Em Marcuse (1982), encontra-se a afirmação de que a noção tradicional de neutralidade da tecnologia não pode ser mais sustentada. Mais do que neutralidade, o autor aponta para o seu uso ideológico e critica a neutralidade atribuída à tecnologia, tanto em sua construção quanto em sua utilização, ao entender que a tecnologia gera uma nova forma de organizar as relações sociais, de padronizar o pensamento e o comportamento dominantes, como um instrumento de controle e dominação. A tecnologia não pode, como tal, ser isolada do uso que lhe é dado; a sociedade tecnológica é um sistema de dominação que já opera no conceito e na elaboração das técnicas. Para esse autor, o desenvolvimento da tecnologia repõe, por seu próprio caráter formal, a dominação social. No decorrer do processo tecnológico, uma nova racionalidade e novos padrões de individualidade se disseminaram na sociedade, (MARCUSE, 1982). Ainda segundo o autor, torna-se difícil acreditar que a tecnologia é neutra se a racionalidade presente nessa é a dos setores dominantes da sociedade.



Na mesma perspectiva de Marcuse (1982) está a de Marcondes Filho (1994), que considera a atual sociedade como tecnocêntrica. Segundo o autor, a velocidade e as tecnologias ditam, sobretudo, o ritmo dos processos de comunicação. É a massificação da informação no meio social, permitida pelas tecnologias de informação e comunicação, que conduz ao processamento cada vez mais veloz das informações para a sociedade. Para que tal realidade seja possível, há a socialização eletrônica de produtos, informações e serviços.

Na linha do imperativo tecnológico, as tecnologias são apresentadas como autônomas e independentes do controle humano, alternando-se de acordo com seu próprio momento e, assim, moldando a sociedade. Vale ressaltar que há aí um paradoxo: o homem perdendo o controle de suas próprias criações. As modernas tecnologias que foram criadas pelos indivíduos para vencer distâncias e otimizar tempo tornaram-se tão abrangentes que impossibilitaram o controle de uso pelos próprios homens, seus criadores.

Por outro lado, o imperativo organizacional inverte a direção de causalidade das mudanças, ao assumir que são as pessoas que fazem as mudanças organizacionais, inclusive aquelas relativas às tecnologias. Nessa perspectiva de imperativismo tecnológico, busca-se prescrever o tipo de tecnologia adequada a cada necessidade da organização. Delisi (1990) defende que os valores da sociedade são os direcionadores de como as organizações criam suas estruturas e utilizam a TI e, mais, que a TI e as redes de computadores derivam mais dos direcionadores da sociedade do que da evolução da própria tecnologia.

Entretanto, como apontado anteriormente, Crowston; Malone (1994) defendem outra realidade quanto ao posicionamento das tecnologias nas organizações: a perspectiva interacionista, que se refere ao equilíbrio entre o que a tecnologia proporciona e o que a organização necessita. No contexto da comunicação organizacional, sob a ótica dessa perspectiva interacionista, entende-se que o indivíduo é responsável por suas reações mais participativas em relação ao processo de comunicação que, por sua vez, é facilitado pelas tecnologias da informação e comunicação.

No contexto comunicacional, poderia se entender que o usuário se torna o responsável pela realidade interativa da comunicação. É ele quem tem reações mais participativas em relação ao processo de comunicação que, por sua vez, é facilitado pelas tecnologias da informação e comunicação inovadoras.

Seguindo essa mesma linha de pensamento - caracterizada por uma relação equilibrada entre tecnologia e organizações – encontramos os autores Pierre Lévy (1999), Manuel Castells (1999); aproximando-se, portanto, da perspectiva interacionista definida por Crowston; Malone (1994).

Castells (1999) afirma que se trata de uma via de mão dupla: ao mesmo tempo em que as tecnologias alteram o modo de vida dos homens, o modo como os homens as vivenciam também as moldam. De acordo com seu ponto de vista, a inovação tecnológica condiciona – e não determina - os modos de viver e pensar da sociedade; da mesma maneira que a sociedade condiciona o desenvolvimento da tecnologia, dependendo das aplicações e usos que dela faz.

Vale ressaltar, entretanto, que por mais que a sociedade não determine a tecnologia, segundo Castells (2000), ela pode sufocar ou acelerar seu processo de desenvolvimento, principalmente por meio do Estado. Assim sendo, percebe-se que, conforme este autor, a habilidade ou inabilidade das sociedades dominarem a tecnologia é capaz de traçar seu destino. Em outras palavras, a tecnologia pode não determinar a evolução histórica e transformação social da sociedade, mas ela incorpora a capacidade de transformação das sociedades, bem como os usos que as sociedades decidem dar ao seu potencial tecnológico. O fato de a sociedade não ser determinante da tecnologia, mas ter condições de criar mecanismos que impeçam seu desenvolvimento por meio de ações governamentais é um bom exemplo do conceito de mão-dupla do autor, no que se refere às tecnologias e à sociedade.

A teoria de Castells (1999) defende, portanto, que a tecnologia não determina a sociedade, nem a sociedade escreve o curso da transformação tecnológica. O autor (2000,

p.25) não distingue nitidamente tecnologia e sociedade, ao afirmar que "a tecnologia é a sociedade, e a sociedade não pode ser entendida ou representada sem suas ferramentas tecnológicas". A relação entre elas é muito estreita.

Castells (1999) afirma que a tecnologia é uma condicionante, e não determinante, da sociedade; e que as transformações em curso na sociedade estão nos levando a uma nova estrutura social: a sociedade da comunicação mediada pelas novas aparelhagens de informação. O autor refere-se à sociedade em rede, aquela caracterizada pela globalização das atividades econômicas, pela flexibilidade e instabilidade do emprego, pela cultura de virtualidade do real, construída a partir da mídia onipresente e pela transformação dos conceitos de espaço e tempo. Vale lembrar que, de acordo com este mesmo autor, essa sociedade em rede advém não apenas da revolução das tecnologias da informação, mas também da reestruturação do capitalismo.

Não é a sociedade informacional, portanto, que gera uma deterioração das condições de trabalho e de vida para os trabalhadores, e sim o resultado de uma reestruturação das relações de capital e trabalho que, por sua vez, é facilitada pelas tecnologias da informação e pela nova forma organizacional, ou seja, as organizações em rede.

Neste sentido, Castells (2000) alerta que as novas formas das organizações que surgem não são conseqüências da transformação tecnológica, inclusive muitas precederam o surgimento das tecnologias da informação e comunicação. Essas transformações surgem em resposta à necessidade de lidar com um ambiente em constante mudança, comum do capitalismo. Porém, uma vez iniciada a transformação, a tecnologia da informação tem um papel fundamental e viabilizado da efetivação dessa transformação.

A evolução de uma sociedade em rede não pode ser entendida sem a interação entre o desenvolvimento das tecnologias de informação e a tentativa da antiga sociedade no uso do poder da tecnologia para atender à tecnologia do poder. Porém, a

interação da tecnologia e sociedade depende da relação de sucesso quanto a aspectos independentes como, por exemplo, cultural, históricos, etc (CASTELLS, 2000).

Levy (1999) concorda com Castells (1999) quanto à inadequação da metáfora do impacto das tecnologias. Sugere, assim, que a sociedade enfatize as tecnologias como produtos de uma sociedade e de uma cultura, em vez de pensar no impacto delas na sociedade. Não se deve perceber a tecnologia como a causa e a cultura como aquela que sofre seus efeitos. Pelo contrário, Levy (1999) acredita que os indivíduos juntos inventam, produzem, utilizam e interpretam de diferentes formas a tecnologia.

Deste modo, Levy (1999, p.21) considera a dimensão do imperativo tecnológico imprópria, uma vez que defende que as técnicas não determinam nada; elas inclinam, pesam, podem até mesmo interditar - mas não ditam. Segundo o autor, "não somente as técnicas são imaginadas, fabricadas e reinterpretadas durante seu uso pelo homem, como também é o próprio uso intensivo de ferramentas que constitui a humanidade enquanto tal". Levy entende, então, que o mundo humano é, ao mesmo tempo, técnico. As tecnologias da informação e comunicação possibilitam o desenvolvimento mais amplo da inteligência coletiva, que consiste em mobilizar e colocar em sinergia as competências individuais, partindo do princípio que cada indivíduo é dotado de habilidades e competências (LEVY, 1998).

Semelhante ao entendimento de Crowston; Malone (1994) quanto à relação entre tecnologia e organização, encontram-se as afirmações de Sampler (1998), ao argumentar que a evolução das próprias tecnologias influencia as diferentes formas de relação entre tecnologia e organização. Assim, para este autor, a utilização das tecnologias da informação passou por diferentes momentos nas últimas décadas, o que implicou diferentes objetivos e aplicações para as tecnologias. Daí as três perspectivas - organizacional, tecnológica e emergente – que traduzem a evolução das tecnologias, suas visões e benefícios para as organizações, conforme se visualiza no Quadro 6.



Quadro 6: Perspectivas de tecnologia de informação e organização  
 Fonte: Adaptado de Sampler (1998)

A perspectiva organizacional foi realidade no início da informatização das organizações. Naquele momento, as tecnologias eram consideradas ferramentas de produtividade e controle, pois realizavam os processos pré-definidos. As organizações determinavam o rumo das tecnologias. Com o passar do tempo, as tecnologias tiveram seu custo reduzido e, conseqüentemente, foram mais disseminadas dentro das organizações. Assim sendo, as tecnologias evoluíram e tornaram-se mais populares dentro das organizações; o que implicou em grandes promessas das tecnologias a favor dos negócios.

Aquele novo momento levou ao surgimento da perspectiva tecnológica, caracterizado pelo determinismo da tecnologia frente às mudanças organizacionais. As estratégias, estruturas e processos das organizações eram resultantes da utilização das tecnologias. A partir daí, surgiu um questionamento quanto ao que seria mais adequado. A tecnologia adaptar-se à organização (perspectiva organizacional) ou a organização adaptar-se à tecnologia (perspectiva tecnológica)? Obviamente, a resposta correta é que os dois caminhos estão corretos e não são excludentes, o que de fato leva a um alinhamento estratégico (MOURA, 2004).

Surge, então, a perspectiva emergente - equivalente à perspectiva interacionista de Crowston; Malone (1994) – na qual as organizações fornecem subsídios para o bom uso das tecnologias, ao mesmo tempo em que as organizações são influenciadas e alteradas por essas tecnologias. Essa relação, que evidencia a importância do alinhamento das tecnologias ao negócio das organizações, é produtiva no sentido de que gera oportunidades de atuação, tanto interna quanto externamente.

Dentre as três perspectivas, Sampler (1998) defende a perspectiva emergente, ao afirmar que a perspectiva atual é aquela na quais as diretrizes organizacionais fornecem subsídios imprescindíveis para as estratégias e utilização da TI, ao mesmo tempo em que são influenciadas e alteradas pela TI.

Autores como esses já mencionados, os quais compartilham da perspectiva interacionista das tecnologias nas organizações, entendem que a interação entre tecnologia e sociedade cria sentidos, de forma a moldar a cultura da sociedade. Pode-se constatar que não é apenas a tecnologia que age como um imperativo; os agentes-chaves no ambiente ou nas organizações também influenciam o curso das mudanças tecnológicas (VOLTI, 1995). Desta forma, as tecnologias não seriam determinantes, mas sim as condicionantes das transformações na sociedade.

A relação de influência existente entre tecnologia da informação e a organização já é algo conhecido e discutido por autores contemporâneos, que concordam que uma influencia a outra, ou seja, a tecnologia da informação influencia nas decisões da organização e a organização influencia as decisões sobre essa tecnologia. Hatch (1997 *apud* ALBERTIN; ALBERTIN, 2005) apresenta sua visão desta interação em um modelo conceitual denominado Modelo dos Cinco Círculos, conforme se visualiza na figura 2:



Figura 2: Modelo conceitual dos cinco círculos  
Fonte: Hatch (1997 *apud* ALBERTIN; ALBERTIN, 2005)

Diante deste modelo de Hatch (1997 *apud* ALBERTIN; ALBERTIN, 2005), é possível perceber que o uso das tecnologias da informação não é uma aplicação pura, mas sim resultado das interações sociais, culturais, técnicas e econômicas. O pensamento do autor aproxima-se muito da perspectiva interacionista de Crowston; Malone (1994) ou emergente de Sampler (1998), definidas quando há uma interação equilibrada entre tecnologia e organização, ou seja, ambas interagem de forma que uma não determine o rumo da outra, apenas se condicionem mutuamente.

Entende-se, assim, que estes autores acreditam que a organização e a tecnologia da informação são agentes ativos que estão, em todo momento, influenciando no rumo uma da outra, ou seja, condicionando uma a outra. Essa discussão em relação ao caráter determinista ou condicionante das tecnologias é bem atual. Elisa Andries, editora e assessora de comunicação da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, da Fiocruz, em entrevista à Revista Comunicação 360 graus (2007), esclarece que quando se diz que a técnica condiciona, em verdade, se quer dizer que ela abre novas janelas, possibilidades para que a sociedade evolua por um determinado caminho. O que determinará essa evolução é o uso que a sociedade, ou mais especificamente, a organização faz da técnica.

Seguindo a mesma linha de pensamento da perspectiva interacionista – que defende que as tecnologias condicionam mudanças na sociedade e nas organizações, esta pesquisa parte do princípio que as tecnologias da informação e comunicação condicionam a uma nova realidade da comunicação nas organizações, ou melhor, a uma nova cultura organizacional. Nessa perspectiva, a reflexão proposta tem como hipótese que as tecnologias propiciam o envolvimento do usuário neste novo processo comunicacional, midiático e interativo, sendo que tais tecnologias representam o marco dessa modificação pragmática da comunicação; embora não precisem ser, necessariamente, consideradas as determinantes dessa mudança.

Pode-se afirmar que a tecnologia desempenha o papel essencial em dar suporte a uma verdadeira rede de informação e comunicação. Entretanto, os benefícios trazidos pelos recursos tecnológicos devem ser entendidos como facilitadores – e não necessariamente determinantes - do desenvolvimento de novas estratégias e práticas comunicacionais nas organizações. Sob essa perspectiva, está a afirmação de Demo (2002, p.148), “as tecnologias oferecem novas oportunidades de relação conversacional, mas isso não as torna propriamente conversacionais”.

Vale ressaltar, neste momento, que o objetivo desta reflexão não é defender nem condenar as tecnologias, até porque a tecnologia, por si só, não significa muita coisa: é a relação dela com os indivíduos que pode gerar aspectos positivos ou negativos. Cabe lembrar a socióloga Ruth Finnegan (1998 *apud* LIMA, 2001), que afirmava que o meio, por si só, não pode dar origem a consequências sociais – ele deve ser usado. E, de fato, a mera existência de uma tecnologia não leva ao seu uso.

Definir se as TIC determinam ou condicionam as transformações da sociedade não significa reduzir sua importância; apenas ressaltar que elas não são as únicas responsáveis pelas mudanças na história da humanidade. Estudos de contextos sociais sugerem que as transformações sociais são muito complexas para serem explicadas somente sob o aspecto da



revolução tecnológica. Mesmo que as tecnologias não desempenhem um papel determinante no essencial, continuam sendo importantes, uma vez que as mudanças difundidas por meio de tais tecnologias servem de cimento social para as transformações, de forma a contribuir para o progresso da sociedade.

Acredita-se, portanto, que a sociedade repousa sobre uma tecnologia extremamente avançada, que vem dando sentidos e formas à pós-modernidade, da mesma forma que essa vem influenciando as tecnologias. No caso das organizações, os impactos das tecnologias vão variar conforme suas particularidades. Se o uso das tecnologias é definido pelas organizações, conforme seus interesses e visões; as organizações têm como desafio determinar o grau de transformação que aceitarão, e qual a contribuição das tecnologias para o desempenho de seus negócios. A respeito destas mudanças provocadas pelas tecnologias da informação e comunicação, vale uma análise mais detalhada.

O modo como as tecnologias da informação impactam o desempenho das organizações depende, dentre outros, da perspectiva existente entre a organização e o uso dessas tecnologias, que pode ser desde o entendimento das tecnologias da informação como simples decorrência das diretrizes organizacionais até como facilitadora e fornecedora de inovações no negócio. Estas perspectivas direcionam o valor que é dado e que se espera do uso das tecnologias de informação, pelas organizações (ALBERTIN; MOURA, 2004).

Neste sentido, é valiosa a determinação, pelas próprias organizações, quais dos benefícios oferecidos pelas tecnologias são realmente interessantes para o negócio. Essa identificação servirá de insumo no processo de avaliação, pois será a base para a confirmação desses benefícios no desempenho empresarial.

Quanto ao entendimento de que as tecnologias realmente influenciam a realidade das organizações e, portanto, elas devem direcionar o uso dessas tecnologias em seu âmbito, vale dizer que se trata de proposta alinhada ao Manifesto Tecnorealista – movimento criado no dia 12 de março de 1998, a partir de um encontro de doze escritores e intelectuais

que buscavam criar uma corrente racional de pensamento e posicionamento em relação à tecnologia. Trata-se de um movimento contrário à radicalização dos debates intelectuais sobre a cibercultura; mais especificamente, contrário aos neo-luddites (contra a euforia tecnológica) e aos tecno-utópicos (promotores dessa mesma euforia). Dentre os oito tópicos desenvolvidos pelo grupo deste movimento, um refere-se ao consenso de que a tecnologia não é neutra, que explica:

Uma grande incompreensão de nosso tempo é a idéia de que as tecnologias estão completamente livres de influências - porque são artefatos inanimados, elas não promovem certos tipos de comportamentos em detrimento de outros. Em verdade, as tecnologias seguem de maneira intencional ou não intencional as inclinações sociais, políticas, e econômicas. Toda ferramenta proporciona para seus usuários uma maneira particular de ver o mundo e caminhos específicos de interação com o outro. É importante, para cada um de nós, considerar as influências das várias tecnologias e procurar aquelas que refletem nossos valores e aspirações. (<<http://www.technorealism.org>>)

Na realidade, a questão da técnica é, desde sempre, uma questão social. Tanto utópicos como pessimistas estão de acordo sobre esse princípio. Para aqueles que defendem a euforia tecnológica, a apropriação social resolve esta não neutralidade; e para aqueles que são contra essa euforia tecnológica, a tecnologia não deixa de ser um instrumento de poder e controle. Trata-se, portanto, de uma polêmica. Até que ponto o potencial colaborativo disponibilizado pelas tecnologias da informação e comunicação àqueles que as utilizam não seria suprimido pelos interesses das organizações, no que se refere ao controle de sua força de trabalho? Esse questionamento é próprio daqueles que acreditam que a tecnologia não é neutra.

De fato, algumas mudanças são visíveis com a implantação da tecnologia de informação. Da mesma forma que a tecnologia não é neutra, a sociedade também não é. Muitas posturas e processos deixam de existir ou passam a existir a partir do uso das tecnologias de informação e comunicação. Da mesma forma que as organizações tornaram-se

mais flexíveis e adaptáveis em função das tecnologias, os colaboradores também se tornaram; o que vem a contribuir nesta fase de mudança.

Medeiros; Sauvé (2003) apresentam no quadro abaixo algumas destas transformações provocadas pelas tecnologias nas organizações. Quanto às modificações na comunicação, inclusive tendo a intranet como exemplo, pode-se atentar para os terceiro e quarto tópicos (linhas), conforme apresentado no Quadro 7.

<b>Regra Antiga</b>	<b>Ferramenta de TI</b>	<b>Regra Nova</b>
Gerentes tomam todas as decisões.	Ferramentas de apoio à decisão (acesso a BD, SW de modelagem e simulação).	A tomada de decisão faz parte do trabalho de cada um.
Apenas os especialistas fazem trabalho complexo.	Sistemas especialistas.	Um generalista pode fazer o trabalho de um especialista.
A informação pode aparecer somente em um único lugar de cada vez.	Bases de dados compartilhadas via internet/ <b><i>intranet</i></b> /extranet.	A informação pode ser manipulada em vários lugares, simultaneamente.
Pessoal de campo precisa de escritório para receber, armazenar, recuperar e transmitir informação.	Web sites, internet/ <b><i>intranet</i></b> , computadores portáteis, redes sem fio.	Pessoal de campo pode enviar informação, onde quer que estejam.

Quadro 7: Exemplos de como a TI pode ajudar na reestruturação dos processos de negócios  
Fonte: Adaptado de Hammer (1993 *apud* O'BRIEN, 1999)

Além do que foi apresentado no Quadro 7, a utilização das tecnologias é extensa e variada. Vai desde a aplicação de tecnologias em processos específicos internos à organização até a integração e comunicação com públicos estratégicos como clientes, fornecedores e parceiros. A infra-estrutura de TI apresenta como principais benefícios a flexibilidade dos negócios e a viabilização de processos que sem ela não seriam possíveis ou teriam custos inadequados. Já a aplicação de TI em processos apresenta como benefício o apoio aos processos de negócio em todas as suas necessidades e desafios, em especial a sua utilização como parte da resposta organizacional às pressões do mercado. (ALBERTIN; MOURA, 2004).

O ritmo da produtividade se incrementa cada vez mais com o uso de novas tecnologias (TRIVINHO, 2001). De fato, há uma crescente interdependência entre tecnologia, informação e sociedade (MIRABITO, 1998). Portanto, ao lado das tecnologias, está a comunicação. Conforme Lima (2006, p.139), além dos inúmeros recursos disponibilizados pela tecnologia da informação, observa-se a comunicação capitaneando outra revolução ao permitir que se tenha acesso a informações vitais da empresa a qualquer momento e espaço, e ao interceder na condução dessas informações de forma interativa e simultânea. Nesta perspectiva, o desenvolvimento contínuo da capacidade tecnológica de compartilhar e usar a informação teria o poder de redefinir negócios e indústrias e de mudar a natureza da vantagem competitiva (EVANS; WURSTER, 2000 *apud* PITASSI, 2002, P.79).

Percebe-se, portanto, um incremento cada vez maior das tecnologias da informação. Se antes eram entendidas como processamento de dados, hoje já contribuem com o negócio, conferindo vantagem estratégica às organizações. Ficam, porém, sempre algumas dúvidas quanto ao impacto que as tecnologias de informação e comunicação provocam na sociedade. Há tanto uma perspectiva otimista – otimização do desempenho empresarial, evolução nos negócios, otimização do tempo, etc – como pessimista – dependência da tecnologia, grandes particularidades de gerenciamento, necessidade prioritária de capacitação, altos custos, etc.

A relação entre tecnologias e sociedade, portanto, não é tão tranqüila como se gostaria. Da mesma forma que a sociedade interfere nas tecnologias, as tecnologias de informação e comunicação acabam causando alguns problemas sociais (UEKI, 2002), tais como: distorções na vida pessoal e na sociedade, na linguagem, na cultura e nos aspectos de segurança e jurídicos. Esses problemas evidenciam a necessidade de entender a implantação dessas tecnologias como um planejamento que deva estar alinhado à realidade já existente antes delas, e não focado apenas em questões técnicas, mas também às sociais envolvidas neste processo.

Levy (1998), sempre com discursos a favor das tecnologias da informação e comunicação, alerta que o principal problema do diálogo com os computadores reside na diferença entre linguagens formais, que regem o comportamento das máquinas, e as linguagens naturais utilizadas e compreendidas pelo homem em sua vida cotidiana.

Quando se trata de custos, não raro as tecnologias de informação chegam a ser consideradas como um “mal necessário”: concorda-se em tê-la, mas busca-se minimizar o transtorno de seu insaciável apetite por recursos (LEITE, 2004). Considerando a economia brasileira, os investimentos em tecnologias de informação significam, aproximadamente, 40% do total de gastos de capital para empresas de médio e grande porte (MEIRELLES, 2003). Em contrapartida, Morse (apud LEITE, 2004) destaca que investir em tecnologia de informação tornou-se um imperativo necessário (mas não suficiente) para o crescimento da vantagem produtividade, fundamental para a vantagem competitiva da organização. Segundo o autor, não há muitas escolhas: é investir ou investir.

Não é cabível o endeusamento das tecnologias da informação e comunicação, uma vez que elas vêm carregadas de incertezas, riscos e problemas. Os desafios de sua administração crescem na mesma proporção que o seu uso e complexidades aumentam. Além disso, esses desafios acompanham as mudanças no ambiente interno e externo das próprias organizações e mercado. Fronckowiak (1998) lembra que a intranet, por exemplo, poderá desempenhar um papel importante para a integração do trabalho na empresa e para a divulgação de informações ou poderá tornar-se algo desorganizado, difícil de utilizar e que não desperta o interesse dos usuários. A diferença do sucesso para o fracasso é um bom planejamento para sua implantação na organização, aliado a um bom processo de conscientização das pessoas envolvidas. Lembrando que as pessoas só vão aderir integralmente às tecnologias quando elas perceberem que o risco de permanecer como estão, for maior do que o risco de mudar.

O projeto de implantação de tecnologias precisa, prioritariamente, de pessoas capacitadas a trabalhar com essas tecnologias. Além disso, as opções de instrumentos tecnológicos são muito diversificadas, o que amplia o risco de erro. É possível, também, que haja dificuldades na aproximação entre pessoal de negócios e a área tecnológica, em função de limitações da gestão empresarial quanto às tecnologias. Ou, ainda, a tecnologia adotada pode não alcançar os objetivos para os quais se propôs, contribuindo para diminuir a vantagem competitiva da organização. Se tudo isso não bastasse, sua evolução constante pode fazer com que a tecnologia que está em processo de implantação se torne obsoleta antes mesmo de ser aceita pelos usuários. Paradoxalmente, a grande velocidade da evolução tecnológica leva à sua obsolescência quase no mesmo ritmo (LIMA, 2006).

O mercado, as organizações e os indivíduos que dela fazem parte têm interesse de que as tecnologias sejam desenvolvidas e utilizadas para resolver seus problemas e oferecer a inovação necessária para a geração de oportunidades. Ao mesmo tempo, as tecnologias oferecem toda essa funcionalidade. Entretanto, as organizações e os indivíduos podem ou não assimilar essas inovações, sendo que tanto a assimilação como a sua recusa acarretam riscos (ALBERTIN; MOURA, 2004).

Outro resultado contrário ao buscado pelas tecnologias, em especial a intranet, que pode surgir é a sobrecarga de informações. A combinação de correio eletrônico e intranet, às vezes, não é positiva. Muitas vezes, a informação que está disponível na intranet é encaminhada para o correio eletrônico, oportunizando, assim, a duplicidade de informações. Outro resultado negativo é a anarquia de informações, ocasionada quando diferentes unidades organizacionais dentro da mesma organização constituem suas próprias intranets, anulando o próprio propósito de uma rede comum de informações. Isso não significa que não sejam permitidos portais das unidades organizacionais; o importante é que neles só contenham informações dessa unidade e não da organização como um todo. E, por fim, outra preocupação com a intranet e demais tecnologias – como, por exemplo, o correio eletrônico – é a segurança

da informação. É realidade a possibilidade de determinados colaboradores difundirem, indevidamente, informações reservadas ou confidenciais às pessoas inapropriadas.

Neste cenário de implementação das tecnologias, o desafio é identificar o nível real de malefícios e benefícios, conforme as particularidades de cada organização. Porém, os malefícios precisam ser tratados de forma a desmistificar e romper preconceitos, ou seja, encontrar formas de agir para identificar as possíveis fontes de geração de problemas, que nem sempre são de responsabilidade das tecnologias.

Assim sendo, todo esse cenário deve ser estudado no momento de implantação de tecnologias de informação e comunicação inovadoras. O benefício real do uso das tecnologias da informação e comunicação não pode ser percebido diretamente ou por si só. Somente quando a TI é integrada com outros recursos – em especial as pessoas envolvidas com o seu uso – algum benefício ou valor pode ser assegurado, mas não existe uma forma padrão para esta integração (REMENYI; MONEY; SHERWOOD-SMITH, 2000).

Negroponte (1995) alerta que as tecnologias trarão profundas alterações na cultura e no padrão de relacionamento entre as pessoas. À medida que fomos nos interconectando, muitos dos valores nacionais cederão lugar àqueles de comunidades eletrônicas maiores ou menores. Nós nos socializaremos em bairros digitais, nos quais o espaço físico será irrelevante e o tempo desempenhará um papel diferente (NEGROPONTE, 1995, p.12).

Este novo cenário das organizações é bem descrito por Kunsch (1997, p.136). Conforme a autora, no centro de tudo isso podemos enxergar uma sociedade complexa e dialética, impregnada por esta “nova cultura” (da informática, da rapidez, da simplificação das coisas), que provoca mudanças no nível macro (sistema social global), no nível micro (organizações) e no homem individual. As tecnologias têm o potencial de influenciar mudanças na vida das pessoas, na forma como trabalham, na dinâmica das organizações, enfim, em tudo. Levy (1998) alerta que tal mudança provocada pelas tecnologias não era prevista há 50 anos.

Não se imaginava que este intercâmbio entre os homens e as máquinas iria tornar-se tão sofisticado, envolvendo tantas pessoas, em nível profissional ou particular.

Quanto ao momento de implantação das tecnologias inovadoras, Albertin; Moura (2004) apontam a existência de três direcionadores do uso de tecnologia da informação: mercado, organização e indivíduos são entendidos como influenciadores do rumo das tecnologias dentro das organizações. A definição das estratégias e operações do uso da TI precisa considerar as características do mercado no qual a empresa faz parte. Além disso, a cultura, estruturas, políticas e processos da organização devem ser considerados na utilização das tecnologias, sejam porque são afetados ou afetam este uso. E, por fim, as habilidades e comportamento dos indivíduos, como colaboradores das organizações, influenciam o valor que a TIC agrega ao negócio. É claro que nessa relação estão as características da própria tecnologia como influenciadora das decisões sobre seu uso pelas organizações.

No entanto, Adler; Sbenbar (1990) alertam que é comum o erro de avaliar a tecnologia da organização com foco apenas nas competências técnicas. Para os autores, há quatro dimensões que devem ser analisadas, pois cada uma tem sua própria contribuição para o sucesso da TI. São elas: recursos tecnológicos, organizacionais, externos e projetos. A estrutura organizacional, a cultura que molda seus valores e premissas, a capacidade das pessoas que nela trabalham, seus perfis, os relacionamentos externos de todas as pessoas envolvidas no processo desta tecnologia, bem como a sociedade, serão as entradas para as definições dos projetos desenvolvidos pelas organizações, e irão interferir no desempenho tecnológico e do negócio, seja positiva ou negativamente.

Evidencia-se, portanto, a necessidade de um alinhamento estratégico entre tecnologia da informação e organização que considere uma visão sistêmica entre organização e sociedade, de forma que toda a potencialidade da tecnologia possa resultar em otimização dos negócios e novas formas de relacionamento organizacional. No entanto, é preciso entender que esse alinhamento não é uma simples atividade de gestão que avalia elementos isolados na



estrutura organizacional, mas sim um alvo de atenção constante que implica em análises holísticas e, mais do que isso, requer improvisação, sendo este um dos maiores desafios.

É essencial, portanto, um estudo que vá além das tecnologias propriamente ditas, ou seja, que se preocupe em assegurar que os recursos tecnológicos sejam utilizados de forma produtiva pela organização. Ao esclarecer essa questão de forma alusiva, Gilbert (2000 *apud* BEUREN, 2007) afirma que uma caneta de tinta permanente de alta qualidade é insuficiente para escrever um excelente romance. Partir da tecnologia e procurar locais onde possa ser aplicada é como escrever maus romances e produzir estratégias empresariais ruins. As TIC apenas ajudam a explorar as oportunidades criadas pelas fórmulas competitivas.

Quanto à avaliação do desempenho das tecnologias, Medeiros; Sauvé (2003, p.102) afirmam que a avaliação dos impactos das tecnologias na empresa pode se dar por meio da observação das áreas da empresa que serão afetadas pela adoção das tecnologias; da identificação da real necessidade delas para o negócio e; da verificação dos benefícios que essas tecnologias podem trazer para os públicos de interesse da empresa. É imprescindível, portanto, o estudo de diversas variáveis que contribuem para o desempenho dos negócios. Compartilhando da mesma visão dos autores Medeiros; Sauvé (2003) e Albertin; Moura (2004) afirmam que é imprescindível o conhecimento de quatro dimensões: nível de utilização das tecnologias pela organização, os benefícios para o negócio, os desafios da administração das tecnologias e a contribuição dos executivos neste processo.

A questão custo é também muito analisada; entretanto, a análise financeira é uma, dentre muitas, pois a análise financeira por si só não é suficiente para analisar o desempenho empresarial e justificar os investimentos em tecnologia; pelo contrário, introduz distorções no processo de análise. Se, inicialmente, houver a apresentação da análise quantitativa quanto ao impacto das tecnologias, certamente existirá a “surdez seletiva”: o executivo passará a concentra-se apenas na avaliação quantitativa, desviando-se da análise qualitativa, dos aspectos subjetivos, dos impactos estratégicos, etc (LEITE, 2004, p. 91).

Outro aspecto interessante a ser observado no momento da implantação das tecnologias inovadoras é o fato de que a simples oferta das tecnologias não garante o seu uso, mas sim o uso delas é que vai transformar a realidade dentro da organização. Acreditar que a simples disponibilidade de tecnologia é o suficiente para garantir o alcance dos resultados esperados é uma falácia.

O fato de a tecnologia da informação estar a serviço das organizações não significa que ela seja a única responsável pelo fluxo da informação interna. O objetivo final de uma rede compartilhada dentro de uma organização é conseguir que cada colaborador disponha das informações que necessita para exercer seu trabalho. No entanto, isso só vai acontecer, sistematicamente, se nessa rede houver informações pertinentes – o que dependerá da contribuição dele e dos demais colaboradores no sentido de alimentar a rede com suas informações e conhecimentos. É preciso, portanto, que seja significativo o fluxo horizontal da comunicação interna das organizações.

Há, muitas vezes, o mito de que a tecnologia resolverá os problemas da organização e sociedade. Pitassi (2002) comenta que alguns autores ligados à tecnologia da informação têm um fascínio pelas tecnologias da informação, que viabilizam ‘novas e melhores formas de pensar e fazer’. No entanto, a tecnologia não é capaz de determinar nada, por si só. Como diriam Kim; Mauborgne (2007), uma nova tecnologia é importante, mas não deve ser o centro das atenções; melhor do que criar novas tecnologias é recriá-las. De fato, percebe-se que a tecnologia é utilizada dentro de contexto mais amplo, dando margens às suas recriações conforme a realidade vivenciada.

As tecnologias devem, portanto, ser percebidas como elementos condicionantes, um meio para otimizar os processos, mas nunca como determinantes por si só do sucesso das organizações. Existe aí uma via de mão dupla: as tecnologias interferem na realidade das organizações da mesma forma que as organizações influenciam o uso das

tecnologias. Sendo assim, as tecnologias facilitam a interatividade dos usuários, permitindo – e não determinando - que os receptores tenham reações mais participativas.

Entretanto, é possível entender que a definição do caminho a ser seguido pelo uso das tecnologias de informação e comunicação inovadoras é determinante para seu sucesso. Essa determinação vai surgir, por sua vez, de um planejamento da implantação dessas tecnologias – que deve considerar a cultura, filosofia e políticas da empresa, respeitando e contemplando a cultura organizacional.

De fato, a implantação de uma inovação pode criar mudanças no comportamento, na estrutura da empresa, nos sistemas gerenciais, técnicas e no domínio de processos adotados pela empresa (REZENDE; ABREU, 2006, p.104). No caso da incorporação das tecnologias da informação e comunicação, esse processo implica em uma mudança de paradigma e, conseqüentemente, na exigência de rupturas, ou seja, de adequação ao novo modelo organizacional.

Em uma visão um pouco extremista, Capra (1996) afirma que as tecnologias da informação tornaram-se autônomas e totalitárias, de forma a subordinar a cultura à tecnologia e empobrecer valores humanos básicos, eliminando visões alternativas de mundo e mantendo a visão moderna de progresso como algo dissociado do bem-estar humano. É preciso admitir que essa visão poderá ser realidade; no entanto, não necessariamente a relação entre tecnologia e organização sucede-se desta forma.

No entanto, vale ressaltar que, muitas vezes, os indivíduos são pressionados para se inserir no ambiente digital, assim como se pressiona os participantes de seus processos para que também se insiram (ALBERTIN; MOURA, 2004). Essa dinâmica faz com que os indivíduos se tornem dependentes em relação ao uso das tecnologias, assim como passem a ser mais exigentes com elas; o que implica em suas próprias transformações, como profissionais e consumidores.

O fato é que tendo como pré-requisito a mudança organizacional, a implantação de tecnologias da informação e comunicação deve ser estudada também sob o ponto de vista de mudança organizacional. Dependendo da perspectiva sob a qual a mudança é compreendida pela organização, diferentes questões se colocam como importantes. Wilson (1992 *apud* REIS, 2006, p. 290) apresenta, na Quadro 8, as tipologias de mudanças organizacionais.

<b>Tipologia das Mudanças</b>	<b>Mudança como processo</b>	<b>Mudança como estratégia de implementação</b>
<b>Mudança Planejada</b>	<p>A mudança pode ser planejada, mas deve ser compreendida de modo processual (ao longo do tempo):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- modelos baseados em visão (compartilhada), comprometimento, necessidades</li> <li>- modelo de incrementalismo lógico</li> </ul>	<p>A mudança é planejada em antecipação à ação, mas a questão central a ser administrada é a implementação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- modelos de redução de resistências à mudança (baseados no modelo do campo de força).</li> </ul>
<b>Mudança Emergente</b>	<p>A mudança é um fenômeno emergente, decorrente de uma correlação de forças políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- modelos baseados em processos políticos como determinantes das decisões estratégicas</li> </ul>	<p>A mudança é decorrência da inserção da organização em seus contextos e da história que ela constrói para si mesma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- modelos contextualistas</li> </ul>

Quadro 8: Tipologias de Mudança Organizacional  
Fonte: Wilson (1992 *apud* REIS 2006, p. 290)

Na literatura hegemônica, prevalece a argumentação de que a mudança efetiva requer planejamento. Neste sentido, aponta-se a tipologia mudança planejada para àquelas que acontecem decorrente da implantação das tecnologias em âmbito organizacional. Como a própria descrição dessa tipologia, a ênfase deve ser dada ao momento da implantação da mudança, ou seja, na implantação das tecnologias.

Neste sentido, entende-se que a adoção de tecnologias de informação e de comunicação não deve ser analisada de forma isolada. Sempre é necessário envolver e discutir as questões conceituais das atividades empresariais; pois, a adoção das tecnologias de

informação e comunicação inovadoras deve estar relacionada às reais necessidades e perspectivas de crescimento dos negócios da organização. Como consequência destas questões mercadológicas, surgem aquelas relativas ao comportamento necessário para uma efetiva utilização dessas tecnologias. Até porque, elas podem exercer impactos na estrutura organizacional, influenciando a cultura, as filosofias, as políticas, os processos e os modelos de gestão.

Rezende; Abreu (2006) sintetizam este processo de mudança em quatro variáveis que podem ser traduzidas em vértices de um losango: tarefas, pessoas, estrutura e tecnologia. Cada extremidade representa um fator de impacto. Neste sentido, é fácil perceber que tais mudanças devem ser encaradas como um processo estratégico, pois envolvem diretamente as atividades de gestão e, em consequência, a qualidade e produtividade dos profissionais que nela atuam.

De fato, todos os componentes e recursos que compõem as tecnologias da informação e comunicação interagem e necessitam do comportamento humano. As estruturas organizacionais são usuárias e, ao mesmo tempo, as geradoras de informação (REZENDE; ABREU, 2006). Elas favorecem o desenvolvimento deste processo, à medida que se tornaram parceiras da empresa neste momento de mudanças provocadas pelas tecnologias de informação e comunicação.

Vale lembrar, ainda, que sem as pessoas, a tecnologia não teria funcionalidade. Entretanto, a pesquisa de Gomolski (1999), a respeito dos maiores obstáculos enfrentados pelas organizações para implantar mudanças, aponta a resistência dos usuários como o maior problema, com um percentual de 53% (Figura 3).

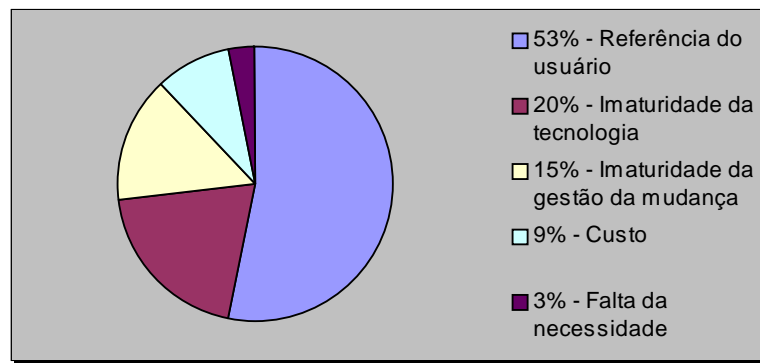


Figura 3: Maiores obstáculos à implantação das tecnologias de informação  
Fonte: Gomolski (1999, p. 24)

Os usuários das tecnologias, em âmbito organizacional - os colaboradores - buscam sempre uma forma de usar a tecnologia que melhor atenda suas necessidades, respeite seus valores, sua forma de trabalhar em grupo e de compartilhar seus conhecimentos. Porém, um processo de mudança desmancha tudo o que já estava estabelecido. “No contexto das mudanças organizacionais, surgem novas funções, modifica-se a validade de cada cargo e ainda torna-se necessária a aprendizagem a respeito da nova realidade até que se alcance novamente o ponto de equilíbrio e estabilidade organizacional” (FLEURY; SILVA, 2003, p.182).

Em momentos de mudança como esses, MORIN (1990) esclarece que as organizações são acostumadas a conviver com processos dinâmicos, de crise, advindas de novas demandas, de redefinições de várias naturezas como, por exemplo, a econômica, as reconfigurações tecnológicas, dentre outras. Estes processos de crise e resistência são, de fato, intrínsecos aos indivíduos e é a partir deste reconhecimento que é possível amenizar as resistências das pessoas frente às tecnologias de informação e comunicação, buscando entender os processos organizacionais e suas reconfigurações.

Como afirmou Plaza (2001 *apud* SANTAELLA, 2004, p. 165), “reconhece-se que a interatividade não é somente uma comodidade técnica e funcional; ela implica física, psicológica e sensivelmente o espectador em uma prática de transformação”. Neste contexto, portanto, há de se considerar que os impactos nos colaboradores, que iniciam a relação de

trabalho com as tecnologias de informação e comunicação, referem-se desde as resistências e ajustamentos, até temores e saúde ocupacional.

A introdução acelerada das tecnologias inovadoras nas organizações é acompanhada do rejuvenescimento do quadro gerencial e administrativo das organizações, fazendo surgir novos líderes; assim como provoca mudanças comportamentais consideráveis que influenciam a cultura organizacional. Tais mudanças comportamentais implicam transformações permanentes na maneira de organizar as atividades profissionais e sociais.

Tapscott (1997, p.86) alerta que a adoção de tecnologias de informação permite que as pessoas façam mais em menos tempo, de forma que a eficiência resulte em economia de tempo que, por sua vez, pode ser reinvestida na eficácia pessoal. E Dias (1998), já se preocupa com essas novas habilidades profissionais que surgem com o desenvolvimento das tecnologias, uma vez que transformam os critérios de qualificação dos indivíduos para as tarefas, levando a um desequilíbrio na estrutura social existente.

Vale observar que no momento de transformações tecnológicas, há ainda a pressão das tecnologias emergentes sobre as pessoas. Presencia-se a exigência para que as pessoas se aproximem das tecnologias, acompanhem suas evoluções de forma a estabelecer um controle técnico-instrumental sobre elas; o que é dificultado pela velocidade frenética da criação e inserção dessas tecnologias no âmbito organizacional. A não adaptação às tecnologias – em constante mudança - cria, nestes profissionais, uma sensação de atraso. Estas mudanças podem ser entendidas como barreiras para os usuários, ameaçando os limites de tolerância de indivíduos e organizações. Trivinho (2001) alerta o aparecimento da *dromoaptidão* própria, que seria um termômetro para medir a capacidade de sintonia com a velocidade estrutural das mudanças, cuja falta cria o desempenho *infotecnológico*. De fato, hoje os conhecimentos estão em constante mudança. Passou-se da aplicação de saberes estáveis, que constituem o plano de fundo da atividade, à navegação contínua em um conhecimento que

doravante se projeta em primeiro plano (LÉVY, 1996, p.54). E o acompanhamento dessas mudanças na forma de trabalho das pessoas acaba por gerar certas resistências.

Os avanços tecnológicos provocam, muitas vezes, um descompasso entre trabalho e habilidades, assim como impactam condições de salário e emprego. Desta forma, muitas destas pessoas se distanciam das tecnologias, considerando-as como pertencentes ao mundo do qual não fazem parte; não se sentindo capazes, portanto, de comunicar-se com as mesmas. Este comportamento pode ser entendido como pessimista e, até mesmo, acomodação diante da inovação. A realidade mostra, portanto, que não se cria uma cultura de informática do dia para a noite; ela evolui em estágios crescentes na sociedade e nas organizações.

Em momentos de incerteza, é uma tendência natural que as pessoas se defendam, quando elas não são bem informadas a respeito do assunto, não tendo capacidade de reflexão sobre o mesmo. Está claro que uma cultura se modifica apenas se os indivíduos desejarem esta mudança. Portanto, uma pré-condição para a prática de qualquer atitude organizacional é a preparação da organização para o seu uso. O sucesso de um empreendimento continua a estar centrado nas pessoas, ou melhor, na gestão dos relacionamentos dentro das organizações.

Rezende; Abreu (2006, p.121) alertam que a intensidade da reação que o indivíduo pode ter em face das inovações tecnológicas pode ser compreendida tendo em vista a análise de dois efeitos causados por tal processo, que são: inabilidade de acompanhar as mudanças causadas pelo computador, de modo saudável, e a *cyberphobia*, entendida como o medo do computador e tudo que se relaciona a ele. Esses autores acreditam que muito desses medos deve-se à falta de experiência dos novos usuários, treinamento e capacitação, que os leva a ter medo de serem considerados incompetentes, cometendo erros e até mesmo perderem o controle do processo. E, complementam, ao apontarem o conflito que surge nos indivíduos entre a preservação do trabalho em sua forma tradicional, sem os aparatos



eletrônicos, e a promoção de tecnologias emergentes como uma provável causa na aceitação das inovações tecnológicas.

Daí a necessidade de elaborar um plano de gestão da mudança com a introdução da tecnologia no contexto organizacional, com enfoque na inteligência empresarial e não na tecnologia propriamente dita. Trata-se, portanto, de prover sinergia não somente entre a área tecnológica e os diversos setores da empresa com foco nos objetivos empresariais, como também entre TIC e os aspectos humanos. Desta forma, acredita-se que seja possível alinhar o tecnicismo e o pensar instrumental a uma visão mais humana desse processo; considerando aí as pessoas envolvidas, seus valores, visões e limitações quanto às tecnologias. Essa sinergia pode ser traduzida em um bom fluxo de informação quanto às tecnologias aplicáveis ao trabalho da organização, de forma que os colaboradores sejam informados o suficiente quanto às TIC, minimizando assim as incertezas quanto ao processo de mudança e, ainda, em capacitação para a força de trabalho quanto às tecnologias de informação e comunicação inovadoras.

Uma boa alternativa para o processo de implantação de tecnologias inovadoras é a criação de comitê de gestão da mudança que traduza a visão da alta administração para com as tecnologias de informação e comunicação inovadoras. Sendo assim, esse comitê deveria se responsabilizar pela análise qualitativa dos possíveis obstáculos que podem vir a dificultar o processo para que, antes disso, eles possam ser eliminados ou amenizados.

A análise holística desse comitê pode coincidir com os conselhos de Rezende; Abreu (2006), que alertam que a formação de um diagnóstico deve considerar o problema por dois ângulos que se complementam: qual o impacto do sistema na empresa e vice-versa. Esse comitê, composto por equipe multidisciplinar, também seria responsável, pelo acompanhamento das diferentes fases que procedem durante e depois da implantação, de forma a garantir que elas estejam sempre alinhadas à estratégia do negócio. Esse grupo justifica-se na medida em

que, segundo Guruge (2003 *apud* BARONI, 2006), a gestão da intranet envolve elementos diversos como conteúdo, segurança, personalização, conexões de rede, desempenho e usuários.

Compartilhando da idéia de Rezende; Abreu (2006), Lafrance (2001) reforça o trabalho conjunto de uma equipe de diferentes áreas, competências e níveis hierárquicos para discutirem as necessidades de cada um quanto às informações. Trata-se de um estudo sobre os impactos financeiros, competitivos, culturais e organizacionais que a adoção da tecnologia pode vir a causar à organização. Ao analisar o mercado, a empresa e os indivíduos que a compõem, é possível identificar, com maior clareza, quais os tipos de problemas provocados pelas tecnologias têm mais probabilidade de afetar a organização. Uma vez identificados, torna-se mais fácil minimizar riscos e encontrar soluções para os possíveis problemas, assegurando o sucesso da implantação das tecnologias de informação e comunicação.

Há que se considerar, entretanto, que buscar tecnologias que melhor se adaptem à realidade da organização não significa adotar somente as tecnologias que são familiares à empresa. É necessário analisar, dentre as tecnologias disponíveis, a que melhor se adequará à organização.

Tendo em vista a resistência dos usuários como um grande obstáculo à implantação das tecnologias de informação, uma questão a ser também trabalhada é o envolvimento antecipado do usuário no planejamento do sistema e definição dos seus requisitos, com o objetivo de reduzir a resistência através da contribuição em aspectos marginais como, por exemplo, a definição de interfaces (REINHARD, 2005, p. 90). Ter uma interface amigável significa contar com um *design* da intranet que facilite a obtenção das informações quando necessárias, tornando facilmente disponíveis as visões e decisões da alta administração. Com essa interação, a lógica básica continua a ser referente ao negócio e a resistência dos usuários é amenizada.

Pelo fato de a inserção de tecnologias de informação e comunicação inovadoras nas organizações terem o poder de influenciar a cultura organizacional, este processo requer uma abordagem contingencial no estudo de sua implantação e na análise dos resultados esperados. Vale lembrar que um plano de implantação não deve desconsiderar a promoção de sinergia entre as estratégias das tecnologias de informação e comunicação e as estratégias empresariais, incluindo o fator humano. Neste processo de mudança, a informação consolida-se como grande facilitadora.

Tratando-se de um ambiente de mudanças e incertezas no âmbito das organizações, o potencial da comunicação como facilitadora dos fluxos de informação só aumenta. Leitão e Rossi (2000) alertam que os fenômenos organizacionais – como, por exemplo, as mudanças – precisam ser compreendidas e explicadas por palavras e esquemas visuais, por meio de formas de expressão lingüística e por um pensar sistêmico que inter-relacione, ao invés de reduzir. No caso das mudanças provocadas pelas tecnologias de informação e comunicação, deve-se ressaltar que o trabalho de comunicação, no âmbito interno da organização, pode promover a integração de seus colaboradores na medida em que transmite informações referentes às tecnologias, influenciando grupos a favor das mesmas e, portanto, facilitando a implementação dessas tecnologias na organização.

Além do planejamento para a implantação das tecnologias, entende-se que o fluxo comunicacional é crucial nesse momento de implantação das tecnologias de informação e comunicação, pois contribui para o bom fluxo de idéias e informações sobre os possíveis problemas vinculados às mesmas, e ainda facilita a criação de propostas de melhoria desse processo. Sendo assim, percebe-se que a interação da tecnologia da informação com a comunicação interna da empresa é fator determinante para o sucesso da implantação das tecnologias.

Porém, o fluxo não se reduz aos veículos de comunicação interna. Nada como diálogo e a comunicação face a face. Luftman (2000); Bruhn (2004 *apud* ALBERTIN; MOURA,,

2005, p. 72) evidenciam a importância da comunicação no processo de alinhamento estratégico entre organizações e tecnologias, no momento de sua implantação, no Quadro 9.

<b>Critério</b>	<b>Características</b>
<b>Comunicação</b>	Troca de idéias, conhecimento e informações através da TI e de toda a organização, permitindo a ambos, um claro entendimento das estratégias corporais, dos ambientes de negócios e de TI, das prioridades e o que necessita ser feito para alcançá-los.
<b>Medidas de Valor e Competências</b>	A utilização de medidas para demonstrar as contribuições da TI e das organizações de TI para com os negócios, em termos de entendimento e aceitação pela organização, envolvendo <i>benchmarking</i> , avaliações formais e aperfeiçoamento contínuo.
<b>Governança</b>	O grau pelo qual a autoridade realiza as decisões de TI é definido e compartilhado pelas gerências, o processo gerencial nas estruturas de TI e de negócios aplicados na definição das prioridades e na aplicação de recursos de TI.
<b>Parcerias</b>	O relacionamento entre a organização do negócio e de TI, englobando o envolvimento de TI na definição das estratégias de negócio, o grau de confiança entre ambos e como um percebe a contribuição do outro.
<b>Escopo e Arquitetura Tecnológica</b>	A extensão pela qual a TI está habilitada em prover uma infra-estrutura flexível, avaliando e aplicando tecnologias recentes, permitindo ou conduzindo os processos de negócio e como provê soluções personalizadas, visando integrar clientes e necessidades internas.
<b>Habilidades</b>	Inclui as práticas de treinamento e de avaliação de resultados, encoraja a inovação, provê oportunidades de carreira, assim como apresenta prontidão para mudanças, capacidade de aprendizagem e habilidade de produzir novas idéias.

Quadro 9: Critérios de maturidade de alinhamento

Fonte: Adaptado de Luftman (2000) e Bruhn (2004) (apud ALBERTIN; MOURA, 2005, p. 72)

No quesito comunicação do quadro acima, pode-se perceber com facilidade a grande contribuição da comunicação no processo de implantação das tecnologias nas organizações no sentido de maximizar o fluxo de informações e conhecimentos a respeito das tecnologias emergentes. Conforme Beuren (2007), o intercâmbio de informações assegura a interação entre as estratégias de negócios e as tecnologias da informação, a fim de manter o alinhamento das estratégias. A infra-estrutura flexível, também apresentada no quadro no campo Escopo e Arquitetura Tecnológica, refere-se à reavaliação, reestruturação e revitalização

das estruturas organizacionais para o fluxo das informações, conferindo-lhe capacidade de adaptação, flexibilidade e agilidade.

Numa análise sob o ponto de vista da alta administração, é nítida a importância de disseminar informações referentes às tecnologias para o corpo gerencial da organização, já que é por meio das informações que os gestores conseguem identificar tanto as oportunidades quanto as ameaças que o ambiente oferece, principalmente quando se trata de um momento de mudança e incertezas. Como afirma Beuren (2007), na ausência de um fluxo de informação perene, os gestores sentem-se impotentes para qualquer coisa; sentimento acentuado em momentos de mudança.

Oliveira (1998) confirma a importância da informação no contexto organizacional, ao afirmar que o propósito básico da informação é o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação. Assim sendo, a informação e comunicação se consolidam como recursos estratégicos na organização. Conforme Castells (2000, p.46), “o processamento e a transmissão da informação tornam-se as fontes fundamentais de produtividade e poder devido às novas condições tecnológicas”.

De fato, a adaptação das organizações aos novos paradigmas exige capacidade de inovação, flexibilidade, rapidez, qualidade, produtividade; tornando cada vez mais estratégico o papel que a comunicação exerce. Nesse cenário de adoção de novas formas de gestão e circulação da informação, nota-se que a comunicação não pode ser mais entendida como ferramenta, mas como fator estratégico das organizações. Cabe, portanto, aos profissionais de comunicação a tarefa de facilitar a comunicação entre as pessoas envolvidas no processo de mudanças provocadas pelas tecnologias, sensibilizando os usuários quanto à função da tecnologia da informação como uma ferramenta de trabalho moderna e efetiva, que só vem a contribuir com o cotidiano empresarial e; apoiar esse processo ao fornecerem

subsídios da cultura organizacional – que é um dos campos de conhecimento desse profissional - à área tecnológica.

Deve-se apontar, ainda, a necessidade de atenção dos profissionais de comunicação em assegurar uma comunicação integrada no momento de complementaridade dos meios de comunicação tradicionais pelos meios eletrônicos – intranet, correio, e-mails e, informativos eletrônicos. Entendo por comunicação integrada a resultante da atuação sinérgica entre as diversas subáreas da comunicação nas organizações, uma vez que não é possível entender suas relações isoladamente (KUNSCH), 1997.

É natural que as organizações convivam com vários níveis de desenvolvimento tecnológico e, nesse sentido, Sandi (2004) alerta que esse movimento de convivência dos dois tipos de canais de comunicação – o tradicional e o eletrônico emergente - apresenta-se em forma de processos que devem ser acompanhados por profissionais de comunicação. Esses profissionais devem, além de contemplar estes diferenciais, assegurar que a comunicação seja integrada, que todos recebam a informação necessária por meio das mídias mais adequada aos públicos envolvidos, considerando aí suas diversidades.

Deve-se lembrar, entretanto, que prover uma comunicação integrada não significa, de forma alguma, utilizar os meios comunicacionais mais tecnológicos possíveis. Não se pode pensar em comunicação via meios eletrônicos ou digitais se nem todos os públicos têm acesso a esses. É preciso trabalhar com as diversas possibilidades de canais de comunicação, que serão escolhidas de acordo com a linguagem e ferramenta mais adequadas ao público. Nassar (2006, p.12) alerta que no mundo virtual, “o sucesso de um processo de comunicação depende da combinação de dois fatores: a linguagem correta para o público adequado”. Se a fórmula já é antiga, o grande diferencial está no poder crescente do usuário nas diversas conexões que ele pode estabelecer, o que permite uma comunicação cada vez mais segmentada e específica. A partir da escolha das mídias, o desafio dos profissionais de

comunicação é promover a sinergia entre as diferentes mídias para alavancar a comunicação integrada.

Em síntese, é possível perceber a estreita relação entre tecnologia, informação, comunicação e conhecimento, que se deve à globalização, à transformação da economia industrial em economia da informação e às transformações das organizações. Com a competitividade do mercado, os investimentos das organizações na implantação de sistemas de gerenciamento de informação têm se tornados significativos. Conforme Queiroz (2006), no ambiente atual de negócios, o maior componente de agregação de valor é a informação. As organizações alcançam o desenvolvimento sustentado somente por meio da contínua agregação de valor a seus produtos e serviços, de sua constante adequação ao mercado, combinadas com uma estratégia de TIC adaptável e aberta que, com efeito, deve ser adequada à cultura da organização.

Quanto à adequação das TIC à realidade organizacional, é válido dizer que se a tecnologia da informação e comunicação é muito mais do que computadores, sua utilização requer o entendimento da organização para que essa esteja alinhada a cultura organizacional. O processo de incorporação das tecnologias de informação e comunicação inovadoras será mais fácil e efetivo se os gestores da empresa e os usuários estiverem participativos, conscientes e plenamente envolvidos com a tecnologia da informação e seus recursos.

Daí a importância da definição de direções estratégicas para o melhor uso das tecnologias, a começar pelo planejamento de sua implantação. Esse planejamento de implantação deve estar alinhado ao planejamento estratégico da empresa, assim como aos comportamentos organizacionais e comportamentais dos envolvidos.

Assim como é fundamental o planejamento da implantação das tecnologias de informação e comunicação inovadoras nas organizações, também é a avaliação dessa implantação. Conforme Rezende; Abreu (2006), a avaliação deve ser feita em duas perspectivas: qualidade técnica e ajuste ao contexto organizacional. Além do alcance dos

objetivos traçados e o retorno financeiro para a organização, deve-se considerar ainda as questões comportamentais dos usuários, como o nível de utilização deles nos sistemas, assim como suas satisfações e atitudes favoráveis.

Deve-se lembrar, é claro, que para que o ajuste ao contexto organizacional seja eficaz, fazem-se necessários treinamentos para diminuir o distanciamento entre tecnologia e capacitação dos colaboradores. Para Delisi (1990), alguns dos desafios que as tecnologias de informação e comunicação trazem é justamente essa necessidade de capacitar as pessoas em tecnologia da informação para que elas possam executar suas funções, visto que a competitividade das organizações reside no potencial de cada indivíduo. Também é fundamental para esse ajuste a aproximação entre usuários e analistas da área tecnológica, cuja interface pode ser promovida por meio da comunicação. Essa troca de informações entre a área tecnológica e as demais áreas da organização, para facilitar a compreensão dessa área que tem enfoque muito técnico e em constante atualização é responsabilidade dos profissionais de comunicação. A falta dessa arquitetura de informações e de uma comunicação integrada é o que ainda gera as possíveis divergências entre expectativas de ambas as partes.

Quanto à efetividade da informação, agora apoiada nas tecnologias de informação e comunicação, essa pode ser avaliada em termos: do produto da informação, do uso da informação para trabalhos organizacionais, da utilização dos sistemas de informação pelos usuários e do impacto dos mesmos na empresa, especialmente no que se refere ao desempenho organizacional. A análise inclui também a avaliação de até que ponto as mudanças no contexto organizacional foram benéficas.

Contudo, os autores já anunciam que alguns investimentos em tecnologia da informação não têm obtido o retorno desejado pelas organizações, e apontam as principais causas: não-consideração dos aspectos sociais, comportamentais e políticos envolvidos; falta de uma estratégia de desenvolvimento e implantação destas tecnologias e; enfoque dado à tecnologia em detrimento da gestão da informação. Dessa forma, o uso incorreto das



tecnologias da informação em vez de contribuir, poderá prejudicar a organização. Moura (2004) já alerta que a realidade é que essa interação com a tecnologia precisa ser, cada vez mais, construída de forma que o indivíduo e, por consequência, todos os envolvidos consigam perceber seus benefícios reais e, principalmente, tenham o conhecimento necessário para lidar com ela.

Entende-se, portanto, que a boa tecnologia é necessária, embora não seja o suficiente para que haja o compartilhamento de informações numa rede. Conforme Lafrance (2001), a reestruturação completa do modo de gestão apoiada por uma cultura organizacional aberta às mudanças parece ser um ingrediente a ser considerado na implantação da intranet. De fato, os colaboradores devem aceitar essas tecnologias e, mais do que isso, devem saber trabalhar com elas; e, para que essa aprendizagem aconteça com mais facilidade, é preciso que as tecnologias estejam adequadas à realidade dessas pessoas, ou seja, à cultura da organização.

Diante disso, torna-se fundamental analisar a cultura organizacional face à adoção das tecnologias de informação e comunicação emergentes – entendida como um processo de mudança organizacional. Outro aspecto a ser trabalhado é a condução do processo de implantação dessa nova tecnologia com atenção às atitudes das pessoas envolvidas, contribuindo com o fluxo de informações dentro da empresa de forma a facilitar esse processo de mudança.

Nota-se que não há uma fórmula pronta para a implantação e utilização das tecnologias de informação e comunicação inovadoras. Cada organização tem suas particularidades – que são indicadas pela cultura organizacional – que as diferenciam na forma de participar e assimilar as mudanças trazidas e necessárias para que um projeto tecnológico tenha sucesso. Com efeito, a administração das tecnologias de informação está longe de ser um processo bem definido, com regras e procedimentos claros, uma vez que seus impactos variam conforme o nível de envolvimento das tecnologias ao negócio. O que se sabe é que as

dimensões do uso das tecnologias da informação e suas relações produzem efeitos internos e externos nas organizações, o que significa que elas também influenciam o contexto e seus direcionadores, alterando-os e sendo alteradas por eles (ALBERTIN; MOURA, 2004). Em resumo, as tecnologias influenciam mudanças nas organizações da mesma forma que as organizações influenciam as tecnologias.

Resta aos profissionais de comunicação conduzir o processo de implantação dessas tecnologias inovadoras com atenção às atitudes das pessoas envolvidas, contribuindo com o fluxo de informações dentro da empresa de forma a facilitar esse processo de mudança. Esse trabalho com foco nos fatores humanos não deixa de ser uma parceria com os profissionais da área tecnológica, no sentido de juntos criarem facilitadores da interface entre tecnologia e pessoas.

Entende-se, portanto, que as tecnologias emergentes sempre provocarão mudanças no ambiente organizacional. É difícil imaginar alguma inovação tecnológica, ou qualquer outra que seja, que possa ser implantada sem provocar algum efeito nas pessoas e, conseqüentemente, na cultura organizacional. Cabe às organizações definir o grau de transformação, provocado pelas tecnologias, que aceitarão. Como a atual pesquisa centraliza sua atenção na intranet, vale analisar como se dá o processo de implantação da intranet nas organizações. Para isso, é preciso, antes, saber o que é exatamente essa intranet como uma mídia inovadora de comunicação interna.

#### **4 INTRANET: UMA MÍDIA INOVADORA NA COMUNICAÇÃO INTERNA**

Dentre as tecnologias que têm atraído as organizações – em busca de competitividade – e os estudiosos – interessados nesse novo momento da modernidade – a informática é a que desperta maior interesse, em função de sua disseminação e abrangência de impactos dentro das organizações. A junção das funcionalidades das áreas de informática e telecomunicações dá origem às tecnologias da informação e comunicação, que possibilitam aplicações úteis a todas as outras áreas, de forma a transformá-las e integrá-las. Muitas dessas tecnologias da informação e comunicação que emergem nas organizações trazem consigo a concepção de rede.

A chegada de novos meios comunicacionais vem auxiliar na disseminação da informação e da comunicação interna e fazem parte da estratégia de comunicação organizacional. Se por um lado essas tecnologias permitem a concentração de informações em um único lugar, por outro lado elas permitem uma distribuição sem fronteiras de informações que antes ficavam restritas a poucos (REBECCHI, 1990).

Dentre esses novos meios, destaca-se a intranet – um produto da informática, propiciado pelas tecnologias da informação e comunicação inovadoras, que se consolidou como uma nova mídia no contexto empresarial, por conciliar informação, conhecimento e comunicação. Rezende; Abreu (2006) já anunciaram que a geração de informações oportunas ou conhecimento somente será facilitada com a aplicação dos recursos às emergentes tecnologias da informação, agregadas ao conceito do conhecimento e de inteligência de negócios. Vislumbra-se aí, a própria intranet – nova mídia que provê informações, conhecimento e comunicação aos seus usuários.

Conceitualmente, a intranet foi entendida inicialmente como uma rede de computadores conectados que conversam entre si usando os mesmos protocolos utilizados pela internet. Em uma visão técnica, a intranet está baseada uma rede de área local (LAN)

restrita a uma área física limitada, onde há a conexão dos computadores para viabilizar o intercâmbio de informações e equipamentos. Fronkowiak (1998) relata que neste momento inicial da intranet, havia uma visão limitada. Ela era entendida como redes particulares configuradas para serem utilizadas por organizações. Seriam elas as miniversões da internet, mas de caráter privado. Nessa mesma perspectiva, que não deixa de ser limitada, está o Dicionário de Tecnologia (2003), que aponta que o principal propósito de uma intranet é compartilhar informações e recursos computacionais da empresa entre os colaboradores. Percebe-se aqui que a intranet era entendida como local de armazenamento eletrônicos de dados; o que elimina sua potencialidade como instrumento de intercâmbio comunicativo.

Segundo Benett (1997), o termo intranet começou a ser usado em meados de 1995 por fornecedores de produtos de rede para se referirem ao uso dentro das organizações privadas de tecnologias projetadas para a comunicação por computadores entre organizações. De fato, esses entendimentos restritos da intranet se justificam pelo próprio uso dela na época – muito vinculada à área técnica, mais especificamente ao processamento de dados. Seu uso era restrito às questões técnicas – e não comunicativas - como, por exemplo, solicitações de serviços internos, disponibilização da folha de ponto ou contracheque, publicação dos benefícios e convênio médico aos colaboradores, etc.

Nessa época, a informalidade dominava o processo de gestão de recursos, das funcionalidades e dos conteúdos disponibilizados aos colaboradores. Não existiam políticas de publicação eletrônica, assim como também não havia padronização visual da intranet. Entretanto, com os avanços da tecnologia, surge a concepção de redes locais, cuja expansão nas organizações só aconteceu quando reduziram os custos de implantação dos computadores.

Posteriormente, com a maior utilização de computadores nas organizações, a evolução das interfaces e, principalmente, com a entrada da internet, houve a ampliação do uso dessas redes locais. Com a chegada da tecnologia web, rapidamente as intranets - antes isoladas e sem controle corporativo - passaram a ser a forma mais comum para difundir

informações dentro das organizações. A entrada dessa tecnologia web, de menor custo e flexível, deu agilidade na comunicação, trazendo garantias da disseminação rápida e eficiente de informações entre os usuários e permitindo a colaboração e o compartilhamento de informações de uma forma simples e intuitiva. Se antes a intranet se restringia a atender às demandas de uma ou outra área específica da empresa como, por exemplo, Recursos Humanos e Comunicação; depois da entrada da internet, a intranet torna-se um ambiente descentralizado para publicação eletrônica de informações corporativas. Conforme Hills (1997), o surgimento das intranets deve-se primeiro ao surgimento da internet e, em seguida, ao surgimento da tecnologia web.

O baixo custo e a facilidade de acesso da intranet estimularam até mesmo as pequenas organizações a adotarem uma rede interna de comunicação. A partir daí, a concepção da intranet foi evoluindo até ser percebida como muito mais que uma mera interligação de servidores que executam tarefas semelhantes – é um sistema cooperativo que envolve computadores e pessoas, sendo em sua essência um ambiente dinâmico e ativo que difere de tudo o que as pessoas conhecem (BENETT, 1997). Percebe-se aqui, que gradativamente cresceu a importância da intranet como centro de publicação privilegiada dentro das organizações. Ao atender aos diferentes setores das organizações, a intranet fica sobrecarregada em informações. Quanto mais aumenta o número de publicações disponibilizadas, maior é o número de usuários e mais freqüente seu uso (DINIZ et al, 2004).

A área de Recursos Humanos utiliza a intranet para publicar documentos como boletins informativos, calendário laboral, cursos de formação, entre outros. A área de Marketing disponibiliza via intranet as próximas campanhas orientadas a informar os colaboradores antes do público externo. A área de comunicação também pode apresentar na intranet as notas do setor de imprensa da organização emitidas para os meios de comunicação externos.

Com isso, a intranet deixa de ser isolada e passa a ser tratada como intranet corporativa de fato, aquela que transmite informações de toda a empresa, e não mais de algumas áreas. Verifica-se, portanto, uma linha evolutiva da intranet. Em seu início, era uma tecnologia de processamento de dados; depois, tornou-se da informática e; agora, é entendida como pertencente às tecnologias da informação e comunicação.

E como pertencente às tecnologias da informação e comunicação, alguns autores evidenciam que algumas intranets passaram por mais algumas modificações, em função da falta de segurança no acesso dos usuários aos aplicativos corporativos e ainda da ineficiência na gestão da informação corporativa, haja vista o volume de informações dispersas nesta nova mídia, sem unidade do discurso.

Um grande volume de informações disponíveis, que não eram acessadas, pesava os servidores da intranet e nunca eram achadas por quem precisava. Se isso não bastasse, a atualização dessas informações era lenta, não adequada ao ritmo do negócio. Além disso, não havia uma boa integração para o acesso aos aplicativos de negócio. O processo de autenticação não era unificado, exigindo senhas diferentes para o mesmo usuário em diversos aplicativos. E, ainda, nem todas as ferramentas de trabalho (e-mail, instant messaging, etc) e arquivos comuns de trabalho são acessados via intranet.

O processo de regularização e padronização da intranet fez-se, portanto, necessário. Tais transformações deram origem ao que pode ser chamado de uma terceira geração de intranets, posterior ao processamento de dados e rede interna. Trata-se do portal corporativo. Em síntese, o portal corporativo refere-se à intranet como um ambiente que reúne e gerencia o uso das ferramentas para trabalho corporativo, que serve de ponto de acesso às diversas aplicações do negócio, e ainda gerencia o fluxo de comunicação interna (DINIZ et al, 2004).

O portal corporativo traduz-se em uma plataforma de trabalho dentro da organização para os colaboradores, e um ambiente que disponibiliza informações, aplicações e

ferramentas de colaboração para a realização das atividades cotidianas. Trata-se de uma intranet desenhada para encorajar práticas de trabalho colaborativo e promover difusão do conhecimento. Remete-se ao conhecimento, ao entender que contribuir para a discussão e difusão de informações não deixa de ser uma forma de facilitar a difusão de conhecimento. Essa nova geração da intranet consolida-se como uma plataforma única de trabalho, que disponibiliza todos os principais recursos necessários para as atividades dos colaboradores. Essa intranet, entendida como portal corporativo, gerencia a publicação de documentos produzidos de forma descentralizada, que permite o acesso seguro aos diversos sistemas da empresa com base em um processo de autenticação centralizado, e que oferece ainda recursos de trabalho colaborativo (ALBERTIN; MOURA, 2004). Nesse caso, a intranet pode transformar-se, portanto, em uma plataforma para coordenação e cooperação interfuncional e, em alguns casos, interorganizacional.

Nota-se que a terceira e mais recente geração da intranet – o portal corporativo – é que está sendo considerada neste estudo, por se tratar de uma intranet que usufrui de todo seu potencial comunicativo. Com grande capacidade de estabelecer relações comunicacionais entre os usuários, essas intranets distribuem, ao mesmo tempo, notícias e informações referentes à empresa a todos os computadores da rede (FRONKOWIAK, 1998).

O potencial comunicativo dessa nova mídia explica-se pelo fato de a intranet possibilitar uma comunicação de mão dupla ativa. Na intranet, o receptor (ao menos idealmente) participa do processo de produção de sentido do texto, pois o conjunto do enunciado pode incorporar o retorno dado pelo mesmo, através da pluridimensionalidade do repasse de informações. Um bom exemplo dessa questão é o grupo de trabalho, conhecido como groupware. Trata-se de um software que permite que profissionais criem e compartilhem arquivos de melhor qualidade e com mais facilidade de acesso.

A intranet possibilita outro ritmo de comunicação – considerado próximo ao tempo real, já que essa nova mídia acompanha constantemente as demandas de informações

internas à organização (SANDI, 2004). As intranets levam aos colaboradores dados que antes não eram obtidos facilmente. A intranet desafia a estrutura dos fluxos informacionais de uma organização, ao proporcionar ampla disseminação de informações, de forma interativa, anteriormente restrita a poucas pessoas.

Conforme Cabestré; Graziadei; Cruz (2004), a intranet está baseada em quatro conceitos:

- conectividade (computadores ligados por uma rede, com possibilidade de transferir informações entre si);
- heterogeneidade (diferentes tipos de computadores e diferentes sistemas operacionais interligado por meio da conectividade);
- navegação (por meio dos hipertextos) e;
- execução distribuída (execução de aplicativos por meio da rede).

Ao disponibilizar diversas informações e ferramentas de trabalho – aplicativos, troca de mensagens, trabalhos em grupo, publicações, circulação de documentos eletrônicos, etc – Batista (2003) define a intranet como única na solução de unir informações não estruturadas com dados dos sistemas legados e pode assumir foco internacional, operacional e gerencial, utilizando tecnologia de baixo custo que praticamente não exige treinamento dos usuários. A respeito de custo, é válido ressaltar que a intranet contribui para a diminuição de gastos em material impresso e com deslocamento de pessoas.

Há que se considerar a contribuição da intranet para reduzir o volume de papéis. Os documentos informatizados contribuem para que muitos documentos não precisem ser impressos, tais como folhetos, informativos, memorandos, manuais de procedimentos internos, banco de dados importantes para o andamento das atividades, calendários de eventos, ofertas de vagas internas à organização, etc. Um exemplo simples e interessante é o Catálogo de Endereços, também disponibilizado na intranet. Esse Catálogo corresponde a um



serviço de busca de contatos dos colaboradores, o que elimina a antiga lista telefônica, facilmente desatualizada.

Conforme Sandi (2004), as intranets estabelecem relações não lineares, com sua extensão, atuação e agilidade ampliadas, onde uma outra visão de espaço e tempo estão presentes, distintas das subjacentes aos instrumentos tradicionais internos presentes nas organizações. A comunicação – agora em tempo real e independente do espaço físico – viabiliza uma série de mudanças e possibilidades tais como: comunicação rápida e fácil; usuário ativo no processo da comunicação; além de um ambiente de aprendizagem coletiva e cooperativa.

De fato, diferente da concepção tradicional, o espaço e o tempo não são mais elementos fundamentais para que haja o processo de comunicação. Esse *não-lugar* propicia o aparecimento de uma nova sociabilidade. O compartilhamento do espaço físico comum já não é fator determinante para que ocorra o acesso e a troca de informações nessa nova sociedade; muito menos o tempo, que se tornou atemporal, já que a comunicação via tecnologias de informação e comunicação inovadoras acontece simultaneamente. Com efeito, o conhecimento, o acesso à informação e as relações pessoais e comerciais adquiriram uma nova dimensão na sociedade e nas organizações, por meio de um ambiente em rede dinâmico, livre das barreiras de tempo e espaço. Nesta revolução, a informação e o conhecimento adquirem um papel primordial para as organizações, atuando como protagonistas de um cenário de mudanças e competitividade (SANDI, 2003).

Quanto ao acesso do usuário à intranet, entende-se que apesar do conteúdo ser limitado quando comparado ao da internet, a forma de acesso é não linear, assim como acontece na internet. De acordo com seus interesses, o usuário pode transitar pelas informações em uma rede ampliada, ou seja, ele determina seu próprio percurso. Sandi (2004) alerta que essa diversidade de percursos é responsável pelo estabelecimento de relações horizontais e verticais, que contribuem para gerar uma maior dinâmica nos fluxos de

informações, significativamente maior daquela que é estabelecida pelos meios tradicionais de comunicação interna. Essa dinâmica é viabilizada também pelo fato de a intranet acompanhar as demandas constantes de informação e comunicação dentro das organizações.

Apesar de a intranet contar com possibilidades anteriormente pré-ordenadas, o usuário irá gerar resultados não totalmente previsíveis, uma vez que ele pode ter uma leitura não linear, ou seja, os usuários podem percorrer caminhos distintos para encontrar a mesma informação. Ainda a respeito da comunicação não linear, Lafrance (2001) considera as tecnologias como “*push information*” ou “*pull information*”. São dois conceitos referentes a transferência de informações entre usuários e web. “*Push Information*” refere-se à transferência de informações entre um provedor de conteúdo e o usuário, promovida pelo provedor; ao contrário do conceito de “*Pull Information*”, que diz respeito à transferência de informação entre o usuário e o provedor de conteúdo, com a diferença de que as transmissões de informações são iniciadas pelo usuário. Em síntese, “*Pull Information*” refere-se a quando o usuário busca a informação.

Com as tecnologias de informação e comunicação, os indivíduos requerem um novo esforço de interpretação das informações. A comunicação não linear significa que as pessoas, em busca de informações, devem traçar seu próprio caminho, sua própria forma de pesquisa. Como dizia o Lafrance (2001), ao contrário dos meios massivos e aos boletins tradicionais, que disponibilizam automaticamente as informações aos trabalhadores sem que eles precisem solicitá-las; as tecnologias do “*pull*” indicam a necessidade de os indivíduos buscarem as informações por eles desejadas. Dessa forma, as tecnologias de informação e comunicação distanciam os indivíduos daquele modelo clássico de comunicação, uma vez que os tornam participativos na busca das informações. O modelo de difusão instantânea de informações cede espaço às atitudes pró ativas de investigação das informações.

Pode-se dizer que a comunicação não linear configura-se mediante a presença de nós ou links na rede intranet, que traçam o caminho de leitura dos usuários.

Conforme Sandi (2004), a intranet propicia uma intercomunicação integrada e interconectada que constitui uma expressão de rede não somente pelo seu sentido de entrelaçamento físico, mas por sua estruturação interna, incorporando a idéia de *nós*, de interligações em *links*, de forma a estabelecer uma infinidade de interconexões caleidoscópias. Essa afirmativa é esclarecida ao observar que a intranet possibilita a integração dos setores das organizações, por meio do gerenciamento das informações e suas contribuições para o relacionamento dentro nas organizações, o que constitui o elo de integração dos colaboradores com os objetivos organizacionais. Nessa perspectiva, Batista (2003) esclarece que a intranet abrange uma espécie de biblioteca virtual on-line, disponibilizando conteúdos que variam de processos empresariais até documentos gerenciais, que são acessados por meio de um mecanismo de busca interativa e links relacionados.

Em função das especificidades desta mídia, Lafrance (2001) afirma que a intranet favorece o incremento da produtividade da organização. Ao disponibilizar banco de dados simples e confiáveis, a intranet facilita e acelera a utilização das informações que, por sua vez, facilitam o trabalho em equipe, já que há sempre uma única versão do documento na rede, atualizada por diversos profissionais em diferentes momentos. Se antes havia confusão e redundância diante das diferentes versões de um mesmo documento, com a intranet permitiu-se que todos os profissionais envolvidos tenham acesso simultâneo às alterações do mesmo arquivo.

Vale a observação de que a intranet não se reduz a um banco de dados. Apesar de muitos estudos e pesquisa quanto à implantação das tecnologias, muito dinheiro já foi perdido na construção de ineficientes centros informacionais baseados em banco de dados não apropriados ou carregados de informações não relevantes às organizações (McGEE; PRUSAK, 1998). No caso da intranet, por exemplo, a redução do uso dessa nova mídia como banco de dados – entendido como um conjunto de informações organizadas e de fácil acesso - elimina a sua potencialidade de intercâmbio de informações. Por vezes, os maus resultados não

estão relacionados à tecnologia em si, mas às falhas da própria organização: falta de revisão de processos, deficiências na qualificação das pessoas que lidarão com os novos recursos, etc.

A questão é que a transmissão rápida e segura das informações, aliada a um acesso direto ao banco de dados confiável, reduz os prazos de produção, facilita a tomada de decisões e ainda permite aos colaboradores trabalhar mais rapidamente. Certamente, se é gasto menos tempo para fazer a mesma atividade, isso significa que sobrarão tempo para outras tarefas, e não necessariamente tempo ocioso. Há, portanto, mais atividades ao longo da mesma jornada. Ao contrário do que se poderia imaginar, com as tecnologias de informação e comunicação, o volume de trabalho aumenta, e não diminui. Mais informações para serem processadas significa mais trabalho. Em síntese, ao ser um banco de dados acessível a muitos profissionais, inclusive quando estão fora do ambiente de trabalho, a intranet permite o trabalho de muitos indivíduos sobre o mesmo arquivo, simultaneamente; proporcionando, assim, mais eficácia às atividades. Vale ressaltar, entretanto, que o papel da intranet não pode ser reduzido a um banco de dados; suas potencialidades vão muito além (SANDI, 2004).

A intranet representa grandes contribuições para a gestão do conhecimento. Além de frequentemente difundir informações e assim contribuir com conhecimento, a intranet possibilita a realização de treinamentos e/ou aprendizagem a distância em relação às atividades já executadas pelos colaboradores. Tutoriais, manuais e vídeos para o desenvolvimento dos trabalhos podem ser disponíveis para difundir conhecimento e dirimir dúvidas. Se, por um lado, a intranet facilita a gestão do conhecimento, por outro lado, essa facilita a relação com as tecnologias. Cândido; Araújo (2003) vislumbram que a gestão do conhecimento tornará as organizações preparadas para criar, desenvolver e implementar tecnologias e sistemas de informação que apoiem a comunicação empresarial e a troca de idéias e experiências que incentivem as pessoas a se unir, a participar de grupos e a se renovar em redes informais. Outra contribuição da intranet é seu apoio à área de recursos humanos, na medida em que

pode ser utilizada para inscrição em treinamentos, banco de dados de treinamentos anteriores ou de materiais técnicos da organização, independente do formato, em vídeo ou texto.

Já para a gestão da informação, a intranet traz benefícios significativos. A intranet é eficiente tanto para reunir informações organizacionais quanto para transmiti-las aos seus usuários. A tecnologia da intranet permite reunir, transportar e transmitir informações com o mínimo de intervenção humana. Eliminando papéis e minimizando tempo, a intranet vem se destacando no cenário organizacional. O fato de muitas informações não serem mais publicadas em papel e sim difundidas na intranet, pode significar muitos ganhos para a organização, uma vez que a consulta e visualização, eletronicamente, destas informações podem ser realizadas quantas vezes forem necessárias em diferentes localizações. Não se faz necessário estar em determinada estação de trabalho para ter acesso às informações importantes para a execução do mesmo (LAFRANCE, 2001).

É claro que a gestão da informação só pode ser entendida quando a informação é utilizada para mudar a forma de gestão dos processos (DAVENPORT, 2007); e nesta perspectiva, a intranet tem seu destaque, uma vez que facilita para que as informações nela disponíveis sejam realmente úteis e aplicáveis aos processos da organização.

Diante de tantas implicações da intranet na realidade da organização, é interessante que as modificações iniciais tenham certos limites para que elas se desenvolvam, internamente, em um ritmo natural. No caso da intranet, por exemplo, isso fará com que a intranet cause uma evolução organizacional em vez de uma revolução. A organização se modificará à medida que a intranet for utilizada e, como resultado, surgirão novas idéias. Dessa forma, a organização sofrerá mudanças para uma adaptação à nova forma de comunicação, proporcionada pela intranet, que, por sua vez, também se modificará para atender às necessidades das organizações (FRONCKOWIAK, 1998).

O processo de incorporação de tecnologias de informação e comunicação inovadoras exige mecanismos específicos de implantação, adequados à realidade sócio-cultural

da empresa. Não há como implantar processos desta natureza à revelia das realidades culturais locais, a menos que não se preocupe em comprometer irremediavelmente suas identidades. No caso da intranet, é necessário que a estrutura da organização seja compatível com a velocidade do fluxo de informação que a intranet proporcionará. De fato, cada empresa deve desenvolver suas próprias estratégias de incorporação das novas tecnologias que venham a integrar-se às diferenças culturais de seus colaboradores, interagindo de forma adequada com ambiente de trabalho. RUBEN et al (2003) já alertaram que as organizações e as tecnologias afetam-se mutuamente, se ajustando, de forma a – juntas – atingirem maior rapidez e interatividade.

Quando comparada com meios de comunicação tradicionais, a intranet ganha no custo, na facilidade de uso e na flexibilidade. A facilidade de uso da web contribui para uma interface mais amigável com os usuários, o que pode dispensar custos para treinamentos. Por possuir uma plataforma universal – web, a navegação na intranet fornece facilidade para localizar, recuperar, exibir e atualizar uma variedade de informações, que abrange dados numéricos de bancos relacionais e documentos compostos de texto estruturado, imagens e objetos multimídia, como áudio e vídeo (BATISTA, 2003).

A questão de baixo custo para a intranet é justificável na medida em que a maioria das empresas já tem o requisito básico para sua implantação: uma rede de micros. Tendo a rede, basta instalar os softwares. A flexibilidade da intranet advém, dentre outros motivos, da facilidade de arquivar documentos e informações importantes, que podem ser disponibilizadas aos colaboradores que acessem a intranet fora do ambiente de trabalho. Outra vantagem da intranet refere-se ao fator tempo. Por meio da intranet e das ferramentas de busca disponibilizadas pela tecnologia web, os usuários economizam tempo ao buscar, com mais facilidade, informações necessárias, dentre muitos bytes de conteúdo. Além das informações estarem centralizadas, elas são atualizadas pelo administrador da rede.

No entanto, não é porque a intranet utiliza a mesma tecnologia web da internet, que se pode considerá-las sinônimas. A intranet não pode ser entendida como uma

versão corporativa da internet. Esta confusão ainda ocorre, tanto no senso comum quanto na linguagem coloquial; entretanto, a utilização da intranet é completamente diferente da internet. A intranet e a internet são espaços informacionais diferentes com objetivos diferenciados, voltados para públicos também diferenciados. Enquanto a intranet é limitada, voltada exclusivamente para o público interno das organizações e com conexões estabelecidas, as quais permitem um acesso fechado pelos seus usuários; a internet é ilimitada, ou seja, uma rede de livre acesso a conteúdos públicos voltada para um público externo, que é abrangente e diferenciado.

Saldanha (2002) indica algumas diferenças básicas entre intranet e internet ao afirmar que as intranets são filhas de corporações, que possuem cultura singular e ambiente controlado; já a “grande rede”, como o nome indica, não conhece fronteiras. O autor Lafrance (2001) também contribui no sentido de indicar diferenças entre as duas mídias, ao esclarecer que a intranet está exclusivamente voltada para a administração interna da organização, enquanto a internet é uma interface da organização com o mundo.

Em poucas palavras, intranet tem foco privado e internet tem foco público. Um departamento de vendas, por exemplo, teria acesso por meio da intranet a dados referentes a marketing da empresa, inventários e relatórios sobre produtos. De fato, a intranet destaca-se como uma rede interna de comunicação nas organizações que atua como uma comunidade de usuários definida e restrita, cujo conteúdo transmitido limita-se às necessidades de informação de sua própria comunidade de usuários.

Apesar de completamente diferentes, é possível fazer uma analogia entre internet e intranet. Assim como disse Bolanõ (2007) que considera a internet como uma promessa de comunicação global interativa, criadora de comunidades; a intranet pode ser entendida como uma promessa de uma comunicação interna interativa horizontalizada e articuladora de comunidades dentro do público interno, sejam essas comunidades com diferentes objetivos, até mesmo de aprendizagem organizacional.

Ao sintetizar os outros atributos dessa nova mídia - intranet – que vão além dos comunicacionais, ressalta-se seu grande potencial para facilitar a gestão do conhecimento; pois, permite criar, integrar, memorizar, difundir e partilhar o conhecimento empresarial a um custo reduzido em relação a correio, telefonemas, documentação, etc. Além disso, evidencia-se o fato de poder ser entendida como uma rede que torna os colaboradores mais produtivos à medida que possibilita, de forma ágil e simples, o compartilhamento de documentos e informações corporativas. Esta produtividade é permitida pelo fato de a intranet centralizar alguns dos sistemas corporativos. Da tela da intranet, é possível acessar muitos dos sistemas corporativos como, por exemplo, softwares de gestão, controle de estoque e logística, financeiro, recursos humanos, e outros. Ela seria, portanto, a intermediária entre usuários e sistemas corporativos.

De fato, a tendência é que cada vez mais informações e processos internos das organizações sejam transportados para as intranets, com o objetivo de amenizar a burocracia corporativa. O que antes estava disperso em manuais e aplicativos diversos, hoje se encontra centralizado na intranet. Neste sentido, ela é percebida como uma mídia com grande potencial para facilitar o trabalho dos colaboradores, que contribui com tarefas essenciais para os negócios.

Para o *Gartner Group* (2005), o mercado de portais corporativos atingiu um marca expressiva de 2,3 bilhões de dólares em 2005, o que a classificou entre um dos mercados mais dinâmicos da história de softwares corporativos. Se existe estimativa de que o desenvolvimento da intranet chegará a ser o dobro do crescimento que a internet experimentou nesses últimos dois anos (URRUTIA, 1999b). Se isso não bastasse, as intranets são sempre lembradas, ainda segundo o *Gartner Group* (2005), entre os gerentes de Tecnologia da Informação como um das dez tecnologias prioritárias para investimentos.

Pode-se perceber, portanto, que hoje a implantação de uma estratégia moderna de comunicação interna pelas organizações não deixa de incorporar a intranet como



um canal de comunicação significativo. A melhoria dos fluxos de comunicação nas organizações, possibilitada pela intranet, as tornam mais dinâmicas e atuantes. E a tecnologia da informação – traduzida na intranet - só vem a somar, contribuindo para facilitar as informações dentro das organizações. Compartilhando desta idéia, Sandi (2004) afirma que a implantação de uma estratégia moderna de comunicação interna incorpora a intranet como um canal significativo, que vem responder ao “mercado interno de informação” que constituem as organizações.

As informações são vitais para o cotidiano, a sobrevivência, a perenidade e a rentabilidade e competitividade da empresa quando estão plenamente integradas a seus processos de gestão, racionalizando procedimentos e auxiliando ações e decisões (REZENDE; ABREU, 2006, p.175). De posse das informações necessárias e atualizadas, a empresa pode implementar imediatamente a realização estratégica de seus objetivos e reconhecer, com maior facilidade, a necessidade de modificá-los quando se tornarem ineficazes (McGEE; PRUSAK, 1998). Quando as comunicações fluem por todos os setores da organização, a flexibilidade das mesmas aumenta consideravelmente.

Evidencia-se aqui a validade de uma comunicação integrada dentro das organizações, mais especificamente o uso apropriado da intranet. O uso inapropriado dos recursos tecnológicos no ambiente corporativo interfere negativamente na rotina de trabalho. Disponibilizar a mesma informação para o mesmo público em diferentes canais é, no mínimo, duplicidade de esforço. Enviar por e-mail uma mesma informação que está disponível na intranet, para aqueles usuários que de fato têm acesso à intranet, só vem a dificultar a formação de cultura dos usuários em trabalhar com esta nova mídia (SANDI, 2003).

Outra questão importante é o fato de não se saber ainda se os meios eletrônicos substituirão os meios tradicionais. Entretanto, defende-se a complementação de um ao outro; até porque, não se pode esquecer o potencial comunicativo do diálogo, da comunicação face a face. Levy (1999) já alertou que as relações virtuais não substituem os

encontros físicos. Segundo o autor (1999, p. 129), “é um erro considerar as relações entre antigos e novos dispositivos de comunicação em termos de substituição”.

É evidente que as comunicações eletrônicas revolucionaram a comunicação. Aquele ambiente de trabalho caracterizado por reuniões, fotocópias, telefone e correio foi transformado para um ambiente de mensagens gravadas, e-mails, videoconferências, internet e intranet. No entanto, não se devem esquecer as limitações destas mídias eletrônicas e digitais. O correio eletrônico, por exemplo, não proporciona uma comunicação não verbal capaz de transmitir emoções, típica do diálogo presencial ou até mesmo de uma conversada mediada por um telefone. Diante disso, muitas vezes o conteúdo da comunicação eletrônica é mais incisivo e crítico, pois quando é formatado os indivíduos não interagem entre si, mas interagem com máquinas.

Pitassi (2002) alerta que uma possível substituição dos meios tradicionais pelos eletrônicos poderia gerar dominação. Segundo o autor, quando o consenso obtido na comunicação é substituído pela racionalidade técnica, a validação do conhecimento é retirada do grupo social e passa a prevalecer uma linguagem técnica unidirecional, especializada e precisa. Conseqüentemente, as questões práticas da vida organizacional são transformadas em questões técnicas, e a tecnologia, então, passa a ser um meio de controle.

No, entanto, é evidente que as tecnologias de informação e comunicação complementam – e não substituem – o processo de comunicação já existente. Reduzir a comunicação humana a uma simples transmissão de informação objetiva, como é feito freqüentemente nas organizações, é suprimir toda a questão do sentido e das significações (CHANLAT, 1992). Daí a impossibilidade de desconsiderar a potencialidade comunicativa do diálogo, por exemplo.

Novamente, destaca-se Gislaine Rossetti que, em entrevista à Revista Comunicação 360 graus (2007), alerta que os novos recursos digitais agregam valor às mídias

impressas (tradicionais), que não devem ser substituídas, apenas aprimoradas e adequadas ao novo perfil de comunicação que a sociedade exige.

Isso certamente corrobora com a afirmação de Bolanõ (2007) que define que o virtual não substitui o real, mas lhe oferece apenas uma nova dimensão, ou melhor, o que se convencionou chamar de espaço virtual. O espaço virtual de comunicações não substitui o espaço de comunicações tradicionais, reais.

Na mesma linha de pensamento, Lucia Santaella (2007), em entrevista também à Revista Comunicação 360 graus, esclarece que as redes de computadores fortalecem as relações, funcionando, ao lado de todos os canais precedentes de informação, muito mais como adição do que subtração. Compartilhando das palavras de Santaella (2007), os canais de comunicação de comunicação eletrônicos e/ou digitais não substituem os canais tradicionais; ao contrário, os complementam.

As autoras Lipnack; Satmps (1992, p.145) concordam com esta perspectiva, ao afirmarem que “a participação em *networks* eletrônicos é mais bem-sucedida quando combinada com reuniões face a face periódicas”. Se as reuniões ao vivo enriquecem os intercâmbios on-line, as conferências por computador garantem a continuidade e o contato que as reuniões não podem oferecer.

A propósito, Garcia (1998, p.239) critica essa sobrevalorização dos canais de comunicação, em detrimento da comunicação propriamente dita. A autora relata que “o acesso à informação por meio dos veículos de comunicação, por importantes serviços que possam prestar, não há de suprir nunca o debate de idéias, que normalmente dependerá de uma comunicação interna face a face”. Nesta mesma linha de pensamento, Mayo (apud NASSAR, 2005) revela que é no momento do diálogo que há a entrada e o forte desenvolvimento das publicações internas empresariais e das reuniões de treinamentos voltadas para as questões de trabalho.

Com efeito, é possível visualizar a relação existente entre a intranet e a comunicação face a face. É certo que a intranet nunca substituirá os encontros face a face nem destronará o telefone em âmbito organizacional; porém, constituirá uma passagem que, se não obrigatória ao menos útil, influenciará as maneiras de comunicar, decidir e organizar dos indivíduos (LAFRANCE, 2001). É assertivo também que além de a comunicação face a face ser complementar à intranet, ela facilita a implantação desta mídia. As redes interpessoais podem contribuir no sentido de facilitar a sensibilização dos colaboradores quanto à validade da intranet, principalmente quando representadas por líderes de opinião. Esses líderes não são necessariamente profissionais em posição de liderança formal, mas também os líderes informais, que têm grande capacidade de influenciar as atitudes e comportamentos de seus colegas, inclusive quanto às inovações propostas pelas tecnologias.

Ainda no que se refere ao diálogo e meios de comunicação eletrônicos, Drucker (2001) alerta que muitas organizações já não utilizam mais as tecnologias de informação e comunicação apenas para acelerar o que sempre fizeram antes. Os desafios em âmbito empresarial evidenciam as limitações de uma mera veiculação de dados, exigindo então a conversão de dados em informação para que se viabilize a geração de conhecimento, que é facilitado quando existe a comunicação propriamente dita, ou seja, quando o diálogo se faz presente. Segundo o autor, essa conversão de dados em informação pelas organizações transforma seus processos decisórios, suas estruturas gerenciais e até mesmo as formas de execução do trabalho. Evidencia-se, portanto, a validade de decodificar, organizar e contextualizar os dados para que eles tornem-se informação e essa, por sua vez, facilite o conhecimento. Este processo é, sem dúvida, facilitado com o apoio das tecnologias e da comunicação face a face.

Reforçar a complementaridade dos novos meios de comunicação tradicional e a comunicação face a face aos meios eletrônicos e/ou digitais não significa ofuscar a importância desses meios de comunicação, como a intranet, por exemplo. Nesta perspectiva de

meios de comunicação eletrônicos e/ou digitais nas organizações, a utilização da intranet cresce em ritmo acelerado, já que aquelas fazem dela uma autêntica ferramenta de negócios, uma vez que contribui para a partilha do conhecimento, gestão de projetos, orçamentos internos, notícias, e legislação. De fato, ela altera não somente os fluxos comunicativos referentes à comunicação interna, como também influencia as rotinas de produção.

Ao falar em veículos de comunicação, lembrando de políticas públicas de comunicação, há que se dizer que muitas vezes a comunicação é vista de forma instrumental, apenas pela perspectiva do uso das técnicas e dos meios, pelos quais se imagina que transitem mensagens dotadas de poder. Thompson (1995) alerta que embora, hoje, a comunicação ainda não seja entendida em termos de políticas públicas, exige-se uma nova e mais adequada sistematização conceitual da comunicação, sobretudo aquela praticada a partir de instituições estatais; sem, contudo, uma apreensão instrumental – funcionalista de seus processos e sem que os espaços discursivos, surgidos a partir das redes de interação de caráter mediado ou face a face, sejam admitidos ou tratados como meros entornos do sistema estatal.

Thompson (1995) evidencia, portanto, uma grande preocupação de entender a comunicação como uma política pública; o que, segundo ele, será viável se as instituições estatais priorizarem a comunicação mediada ou o diálogo. Daí entender, a recusa deste estudo diante da idéia de substituição da comunicação face-a-face pelos meios eletrônicos.

Diante do exposto, fundamentando-nos nos diferentes autores apresentados e comentados, expõe-se uma síntese das vantagens e desvantagens da intranet, o que se encontra devidamente representado nos Quadros 10 e 11, em que são registradas as principais vantagens e desvantagens do uso da intranet como mídia de comunicação interna nas organizações.

### Vantagens da Intranet

- Comunicação em tempo real e independente do espaço físico.
- Mão dupla da comunicação, por meio da pluridimensionalidade do repasse das informações.
- Ampla disseminação de informações.
- Boa relação custo benefício.  
Ex: diminuição de custos com papel e deslocamento de pessoas.
- Valorização de aspectos culturais referentes à sociedade da informação: flexibilidade, rapidez, simplicidade e atualização.
- Requer um novo esforço das pessoas para a interpretação das informações disponibilizadas, uma vez que a comunicação não linear torna as pessoas mais participativas, cedendo espaço às atitudes pró-ativas na busca por informações.
- Um meio de comunicação que se consolida como uma plataforma única de trabalho, disponibilizando aplicativos e ferramentas de colaboração para a realização das atividades cotidianas.
- Gerencia informações de modo a integrar diferentes unidades organizacionais, ao publicar informações e documentos que foram produzidos de forma descentralizada (notícias das unidades organizacionais, missão, normas, etc).
- Favorece o incremento da produtividade da organização ao disponibilizar informações e documentos corporativos confiáveis, de forma simples e ágil.
- Sua tecnologia permite reunir, transportar e transmitir informações com o mínimo de intervenção humana, o que indica facilidade para a área de comunicação interna.
- Aumenta o fluxo de informações em âmbito interno da organização, o que ameniza a burocracia corporativa.
- Facilita a gestão do conhecimento, pois permite criar, integrar, memorizar e difundir o conhecimento empresarial a um custo reduzido em relação aos correios, telefonemas e, documentação.
- Facilidade de uso, uma vez que a tecnologia web, já conhecida por muitas pessoas, pode oferecer uma interface amigável.

Quadro 10: Vantagens da Intranet  
Fonte: Crédito da pesquisadora

Apesar de ser extensa a lista das vantagens da intranets, não é possível deixar de identificar também algumas de suas desvantagens mais significativas. São elas:

### Desvantagens da Intranet

- Acesso vinculado à presença de um computador.
- Grande possibilidade de haver resistência pelas pessoas.
- Usuários devem ter um certo grau de controle técnico-instrumental com a intranet, de forma que possam trabalhar com ela.
- Apresenta riscos de sobrecarga de informações.  
Ex: combinação de correio eletrônico e intranet gera duplicidade de informações.
- Possibilidade de haver anarquia de informações.  
Ex: diferentes unidades organizacionais dentro da mesma organização constituem suas próprias intranets, com informações da empresa como um todo, anulando o propósito de uma rede comum.
- Sua implantação exige uma adaptação da intranet à cultura organizacional, da mesma forma que é imprescindível uma preparação da organização para seu uso (sensibilização, planejamento, capacitação, etc).
- Apresenta riscos à segurança da informação.  
Ex: difusão indevida de informações confidenciais ou reservadas às pessoas inapropriadas.

Quadro 11: Desvantagens da Intranet  
Fonte: Crédito da pesquisadora

Vale esclarecer que as desvantagens da intranet não diminuem seu potencial como meio de comunicação interna nas organizações; apenas evidencia que não se pode “endeusá-la”. A propósito, o processo de implantação da intranet é delicado e deve ser analisado com cautela, no sentido de evitar muitas das possíveis desvantagens desta mídia.

#### **4.1 Implantação da intranet nas organizações**

Conforme a última pesquisa desenvolvida pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) quanto à comunicação interna, em 2005, a comunicação digital se destaca. Quanto aos veículos de comunicação interna, o tradicional jornal impresso está perdendo força e importância para a intranet, que é considerado o principal meio de comunicação com os colaboradores, por 31,6% dos pesquisados. A pesquisa de 2005 aponta o salto da valorização da intranet como mídia: na última pesquisa, realizada em 2002, a intranet era considerada como o principal canal de comunicação com os colaboradores por apenas 18% das organizações pesquisadas, perdendo para o jornal impresso e revista interna. De fato, em 2000, Teixeira (2000) já anunciava que embora as intranets tenham surgido nas organizações de forma tímida e departamental, elas vêm se transformando num dos principais veículos de comunicação e de distribuição de serviços.

Apesar de a intranet apresentar maior valorização quando comparada ao jornal impresso, a realidade do uso das mídias para comunicação interna ainda é um pouco diferente. A intranet, que é apontada como a mídia mais usada para a comunicação interna por 60,7% das organizações pesquisadas, perde para um meio de comunicação tradicional – o jornal mural, apresentado como mídia mais usada por 70,1% dos pesquisados.

Uma vez que a intranet seja um autêntico meio de comunicação que envolve toda a rede de relacionamentos da empresa, impactando as pessoas que dela fazem parte; é preciso considerar a necessidade de condução da disseminação da informação via intranet

como amplo projeto de comunicação, a começar pelo seu lançamento. A implantação da intranet deve ser percebida como uma ação de comunicação, com o objetivo de estimular o interesse dos colaboradores/usuários pelo acesso a esta nova mídia. A intranet deve ser entendida como um produto que deve se adequar às necessidades de seus usuários. Assim sendo, deve-se estudar o público-alvo, observá-lo no seu ambiente de trabalho, estudar suas necessidades e expectativas; considerando ainda as particularidades deste público. O acompanhamento desta nova mídia também é fundamental. Para este monitoramento, é indicada uma pesquisa de satisfação quanto ao uso e as informações disponíveis na intranet.

Trata-se, portanto, de um plano de comunicação para a implantação da intranet. Um forte aliado das etapas que compõem o caminho até a implantação da intranet em qualquer organização, independente do porte e o segmento de atuação (VIBERTI, 2005). O autor relata que já esteve envolvido em projetos de portais corporativos que se preocuparam muito com a ação promocional do lançamento da intranet, mas não se atentaram para munir os colaboradores com informações suficientes de modo a sensibilizá-los, conquistando seu comprometimento com esta nova mídia, que auxilia tanto a comunicação interna como o próprio trabalho. O resultado deste trabalho superficial – de informar, mas não formar os colaboradores para esse novo suporte nos negócios - foi um total desinteresse dos colaboradores pela intranet, poucos meses após seu lançamento.

Diante de suas experiências, Viberti (2005) afirma que a implantação de uma intranet deve implicar no mínimo três grandes etapas da fase de planejamento: sensibilização, diagnóstico e planejamento evolutivo, propriamente dito. A etapa de sensibilização refere-se à apresentação do que é a intranet e como ela poderá ser útil nas atividades dos colaboradores e nos negócios da organização. Trata-se de formar, e não apenas informar. Na etapa seguinte, o diagnóstico, é o momento de avaliar as percepções dos usuários quanto à intranet, agora já implementada. E, por fim, o planejamento evolutivo é o acompanhamento da intranet no que se refere a informar e formar os colaboradores, ou seja, orientar sobre seus propósitos e reforçar



conceitos, sempre que necessário. Desta forma, o plano de comunicação deixa de ser uma tarefa acessória para ser um elemento chave para o sucesso do projeto.

Nota-se, portanto, que o adequado é que o desenvolvimento da intranet seja gradual e que, à medida que seja incorporada no cotidiano dos colaboradores, evidenciem-se sugestões e críticas construtivas para sua melhor adequação à realidade organizacional da qual faz parte. Conforme Lafrance (2001), as possíveis vantagens da intranet somente serão realidade se sua implantação foi acompanhada de uma reorganização de certos métodos de trabalho, inclusive da organização como um todo.

Entende-se, portanto, que considerar a intranet como um amplo projeto de comunicação não significa que ela deva ser um espaço caótico de oferta e troca de informações; pelo contrário, corresponde à necessidade da intranet ser um meio que viabilize o compartilhamento de informações e conhecimentos referentes à organização, assim como um canal que possibilite a consolidação do relacionamento entre os colaboradores. Aí se encontra uma reflexão:

Profissionais de comunicação devem não só acompanhar a evolução das mídias e das tecnologias inovadoras, como também sair da passividade para a administração ativa do processo comunicacional, posicionando-se como um estrategista e não apenas como mero reproduzidor de recados da organização (KUNSCH, 1997, p.146).

Vale lembrar que esse projeto não deve ser apenas responsabilidade do setor de comunicação organizacional e da área tecnológica, mas também da empresa como um todo; de forma a potencializar e otimizar a comunicação interna. Trata-se de uma responsabilidade organizacional, na qual a alta administração tem participação decisiva. A aprovação, participação na administração em conjunto com os profissionais responsáveis e, inclusive, apoio da diretoria são fundamentais para o desenvolvimento desta nova mídia.

Encontramos, ainda, na visão de Gislaine Rossetti, diretora de Comunicação da Basf para a América do Sul em entrevista à revista Comunicação 360 graus (2007), que o

grande desafio é contar com o apoio da alta administração no momento da implantação das ferramentas, bem como ter consciência da lentidão do processo, pois ele requer uma mudança cultural na forma de se comunicar e de se relacionar. Percebe-se, portanto, que nessa estreita relação, os profissionais da área tecnológica e de comunicação devem não apenas permitir, mas incentivar a participação da alta administração da empresa. Essa é uma forma de facilitar o envolvimento de todos neste processo de mudança. Todos devem estar, portanto, estimulados e capacitados a trabalhar com a intranet.

O estímulo dos usuários em relação à intranet dependerá das estratégias de comunicação da organização que, por sua vez, deverão ser aprovadas pela diretoria. Um bom exemplo é a personalização da intranet, cuja contribuição é vir contra à sobrecarga informacional, tão comum na sociedade e nas organizações. A personalização da intranet permite tratar os usuários de maneira individualizada, disponibilizando informações selecionadas e alinhadas com os objetivos e interesses do usuário, do setor e da empresa. A implementação desta estratégia pode ser baseada em mecanismos mais simples, no perfil do usuário, ou em mecanismos mais complexos e integrados, que terão capacidade de mapear dinamicamente interesses individuais, baseado no histórico de uso da intranet e na evolução das curvas de aprendizagem.

Bueno (2003 p. 60) acredita no potencial comunicativo das intranets, e alerta que:

[...] é preciso dotar as intranets de um caráter estratégico que as encaminhe para seu objetivo maior: criar condições para uma moderna gestão do conhecimento, abrindo espaço para uma convivência que agregue valor ao processo de comunicação, reunindo espíritos e mente em prol do desenvolvimento organizacional.

Tais estratégias configuram-se como um desafio para os profissionais de comunicação, agora preocupados com os resultados decorrentes deste novo meio de

comunicação, que promovem alterações comportamentais nos colaboradores de forma a influenciar a cultura organizacional.

Em resumo, o resultado final da tecnologia da informação será uma maior produtividade e eficácia organizacional. Entretanto, conforme as tecnologias emergentes vão sendo introduzidas, veremos outras mudanças importantes. Toda estrutura da organização poderá ser modificada. (TAPSCOTT, 1997). Pode-se perceber a existência de resistência, na maioria das vezes.

#### **4.2 Resistência à implantação da intranet**

A implantação de tecnologias em âmbito organizacional implica um processo de mudança: novas idéias, novas formas de trabalho e de relacionamento e, conseqüentemente, incertezas dos indivíduos em relação a este novo momento. Há, portanto, um processo de adaptação das pessoas em relação às tecnologias, que segundo Rogers (1983 *apud* LAFRANCE, 2001), pode ser classificado em quatro etapas. São elas: em um primeiro momento, há a etapa de conhecimento. É o período em que as pessoas estão expostas às inovações e, a partir daí, começam a compreender seu funcionamento. Nota-se que a resistência dos indivíduos pode impactar o processo de adaptação desde este primeiro momento. Em seguida, há as atividades concretas dos indivíduos para se adaptar ou negarem as inovações. Logo depois, alguns indivíduos passam a utilizar essas inovações no seu cotidiano, às vezes até mesmo de modo sistemático. Em um quarto e último momento, os indivíduos reforçam sua decisão em adotar ou não a inovação.

Nesta perspectiva de mudança, entende-se que a implantação de uma intranet provoque mudanças na gestão da organização, à medida que cria um clima participativo na ação gerencial, integrando colaboradores. Como comentado anteriormente, a intranet gera uma nova dinâmica nos fluxos de informação, no âmbito interno das organizações, que implica a

necessidade de inovação da empresa. Pelo fato de ser uma nova mídia, sua implantação e manutenção demandam muitos estudos para que seja possível agir de forma adequada à realidade organizacional.

As tecnologias emergentes instrumentalizam novas formas de relacionamento, que merecem atenção diante de seu potencial influenciador na cultura organizacional. A intranet, por exemplo, é facilitadora das relações entre os públicos, mas sua implantação necessita de estudos e estratégias que contemplem a cultura organizacional. É preciso adequá-la ao perfil da organização e, principalmente, às suas necessidades comunicativas. Sem pesquisa prévia, a implantação de tecnologias de informação e comunicação inovadoras pode invalidar iniciativas de interação com os públicos.

Ainda hoje as mudanças organizacionais sofrem resistências das pessoas nelas envolvidas, por inúmeros motivos, tais como: desconfiança do novo cenário, medo das inovações, o receio de falta de capacidade para não acompanhar essas mudanças, dentre outros. Com a implantação da intranet, esta vivência não é diferente. Sua inserção implica uma série de questões – particulares ou não à realidade de cada organização – que vêm sendo superadas aos poucos.

Os grandes benefícios que as tecnologias de informação e comunicação, como a intranet, trazem às organizações ainda não são motivos para a redução das resistências geradas. De fato, a inserção de meio de comunicação eletrônicos e/ou digitais em um ambiente dominado por meios de comunicação tradicionais não é uma mudança tranquila. Romper com uma tradição consolidada de canal de comunicação, viabilizada pelos veículos tradicionais, encontra resistências dos colaboradores por vários motivos como, por exemplo, o desconhecimento do uso das ferramentas digitais. Pelo fato de a intranet trazer consigo algumas demandas de conhecimento, as pessoas têm receio de não saber acessá-la. Esse problema pode ser amenizado com a aproximação entre a área tecnológica e usuários. De acordo com Benett (1997, p.215), “o desenvolvimento de um sistema de informação deve

envolver seus usuários desde o início, de modo a diminuir a lacuna entre o projeto do software e as necessidades da empresa”.

Além disso, o fato de a intranet permitir que as organizações economizem postos de trabalho, o que é percebido em um primeiro momento como benéfico, significa que necessariamente elas terão que suprimi-los, o que poderá implicar em demissões. Da mesma forma que se a intranet acelera o fluxo de informações dentro das organizações, teoricamente os colaboradores teriam mais tempo para fazer o mesmo trabalho; não é o que acontece: o ritmo do trabalho passa a ser mais veloz e os colaboradores devem adequar-se.

Aliada ao desconhecimento desta nova mídia e suas demais implicações não exclusivamente positivas está, portanto, também o receio da mudança nos processos internos de comunicação. Este é o cenário de resistências que as intranets encontram no âmbito interno das organizações. As dificuldades com o rompimento daquilo que é familiar aos indivíduos, presente no processo de implantação da intranet, condicionam muitos limites e a própria disposição lenta dos colaboradores para fazer uso da mesma (SANDI, 2003).

As resistências podem ter outros motivos, não tão complexos como as implicações de uma mudança de cultura, mas por uma questão de comodidade. Quando a mesma informação está disponibilizada na intranet e no correio eletrônico, geralmente há a preferência pelo e-mail, pois é mais cômodo e oferece maior facilidade de acesso, quando comparado a buscar esse mesmo conteúdo na intranet. Esta duplicidade de informações direcionadas a um único público deve chamar a atenção dos profissionais de comunicação que desejem estabelecer uma comunicação integrada. A intranet é um canal que reúne, de forma organizada, muitas informações; entretanto, esta grande quantidade de informações – que pode favorecê-la no sentido de centralizar informações pertinentes ao âmbito interno da empresa – também pode afastar as pessoas que não se dispõem a entendê-la.

Acredita-se que os apontamentos de Castells (2001) em relação às resistências à internet podem ser estendidos à intranet. O autor defende que a razão de haver

resistências às tecnologias não reside em seu processo de criação e desenvolvimento dentro das organizações, mas sim no fato de as tecnologias estarem vinculadas à globalização como uma nova ordem econômica, social e tecnológica. Portanto, a resistência dos indivíduos aos instrumentos tecnológicos decorre de suas resistências ao próprio processo de globalização. De fato, a globalização pode gerar insegurança em determinadas pessoas em função da mudança nas condições de trabalho. Estes receios em relação à globalização também devem ser trabalhados no momento de implantação das tecnologias de informação e comunicação inovadoras.

Diante do delicado processo de implantação de tecnologias de informação e comunicação – como, por exemplo, da intranet – evidencia-se a necessidade de uma mudança de cultura e a transposição para novos paradigmas, individuais e institucionais. A cultura organizacional e social não deixa de ser uma variável crítica nesse momento, pois gera pressuposições, expectativas, valores e normas sob as quais as pessoas operam nas organizações. Assim sendo, obter sucesso neste ambiente de implementação de tecnologias pode ser a chave para êxito do projeto (BATISTA, 2003). O momento de implantação da intranet é, portanto, uma fase crucial para o sucesso da mesma.

Há que se considerar, ainda, que o investimento em tecnologias pelas organizações é compensatório quando elas são sobrepostas aos fatores humanos, aos conhecimentos dos profissionais. A integração organizacional é um desafio que não compete somente às tecnologias. Elas podem até contribuir, mas esse é um desafio também da comunicação. A intranet, por exemplo, é um meio facilitador – e não determinante – nos processos de comunicação e gestão da informação e conhecimento. As pessoas precisam interagir umas com as outras para que haja difusão de informações e conhecimento. A intranet facilita a comunicação no sentido de ser um suporte para os relacionamentos, gestão da informação e conhecimento organizacional, mas isso não significa dizer que ela seja a responsável.

Conforme Fronckowiak (1998), a intranet somente poderá alcançar seu potencial pleno se a estrutura da organização for compatível com o método de objetivos compartilhados e com o trabalho em grupo que a intranet é capaz de proporcionar. Isso implica em dizer que a organização deva trabalhar bem com o fluxo horizontal de comunicação para que a intranet proporcione toda sua potencialidade comunicativa à organização. Considerando que a intranet contribui para o compartilhamento de informações de forma muito mais rápida do que anteriormente, facilitando a tomada de decisões; quando a organização é receptiva quanto ao trabalho em grupo e à capacidade dos colaboradores de tomarem suas próprias decisões a partir do compartilhamento de informações proporcionado pela intranet, então o projeto de intranet será adequado a essa organização.

De fato, a tecnologia não é uma aplicação pura da ciência, uma vez que é influenciada por relacionamentos sociais, culturais, econômicos e técnicos que precedem sua existência e também colaboram na forma como esta tecnologia irá ser desempenhada na organização. (MOURA, 2004, p.14). Ao esclarecer esta questão de uma forma bem direta, Lafrance (2001) afirma que adequar a intranet à cultura organizacional implica, às vezes, em uma revisão do modo de funcionamento da organização. Assim sendo, se as mudanças não precederem a chegada da intranet, sua implementação as provocará.

Lafrance (2001), que é contra o determinismo tecnológico, defende que a intranet deva ser construída socialmente, de modo a adaptar as características desta nova tecnologia às configurações de poder, de cultura, enfim, da organização. Caso contrário, a intranet pode ser percebida como um instrumento de controle ou mesmo como uma potencial ameaça à organização. O autor afirma que para assegurar o êxito da intranet, deve-se adaptar a intranet à cultura organizacional. Dessa maneira, não se corre o risco de desenvolver tecnologias inadequadas ou pouco pertinentes à realidade organizacional.

Diante do potencial comunicativo e inovador da intranet nas organizações, aponta-se a validade de uma análise crítica quanto às implicações desta mídia emergente na

cultura das organizações que nelas investem. Para tanto, optou-se por realizar um estudo de caso envolvendo a comunicação interna mediada pela intranet na Petrobras, com o intuito de pesquisar essa temática junto a uma realidade brasileira.



## **5 ESTUDO DE CASO: O USO DA INTRANET NA COMUNICAÇÃO INTERNA DA UNIDADE DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS DA PETROBRAS**

A proposta metodológica desta pesquisa centrou-se em ampliar o nível de conhecimento a respeito de questões que envolvem tecnologias da informação e da comunicação e organizações contemporâneas, tornando possível a compreensão da relação entre as mesmas na sociedade da informação. Para tanto, foi necessário especificar qual tecnologia seria o foco de atenção da pesquisa. Optou-se pela intranet, tendo em vista sua representatividade na comunicação interna de muitas organizações na atualidade.

A princípio, foi fundamental a realização de uma extensa revisão bibliográfica acerca das teorias referentes às tecnologias de comunicação e à cultura organizacional, buscando-se a construção uma base teórica de sustentação ao estudo. Aliado a este referencial teórico do tema, procedeu-se ao desenvolvimento do estudo de caso tendo como universo a intranet da Petrobras. Vale informar que se trata de uma grande organização do Brasil que confiou, desde 1995, nas ferramentas tecnológicas da comunicação – intranet – e na flexibilidade de seus colaboradores face à adoção dessas tecnologias.

A opção por um estudo de caso justifica-se pelo fato de ser uma investigação empírica que investiga um fenômeno no seu ambiente natural, em que múltiplas fontes de evidência são usadas (YIN, 1994 *apud* COUTINHO; CHAVES, 2002). Em se tratando de um estudo de caso, busca-se estudar a comunicação interna mediada pela intranet na Petrobras. Certamente, que cada caso é único em certos aspectos e comuns em outros, o que não nos permite uma generalização. No entanto, os resultados obtidos com o referido estudo poderão servir como parâmetros às investigações futuras e à melhoria nas condutas de gestão da informação para a comunicação organizacional interna. Se na investigação quantitativa começamos pelas hipóteses, sendo elas os *inputs* da investigação; no estudo de caso,

acabamos com as hipóteses, elas são os *outputs* da investigação (PUNCH, 1998 *apud* COUTINHO; CHAVES, 2002).

A validade de tal proposta metodológica refere-se ao potencial da pesquisa qualitativa para responder questões particulares, que exijam um nível de realidade que não pode ser quantificado. Neste contexto, deve-se considerar a referência de Yin (2001, p.35), em relação ao estudo de caso como estratégia de pesquisa, pois esse representa “uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados”. Conforme Yin, (2001, p.32), “o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A fim de avaliar criteriosamente as implicações da intranet nos processos de comunicação interna, fez-se um recorte na organização pesquisada, considerando-se sua grandiosidade, principalmente em termos de pessoas que nela atuam profissionalmente: aproximadamente 50.207 colaboradores próprios, distribuídas em 6 Diretorias, localizadas em diferentes estados brasileiros, segundo dados atualizados em dezembro de 2007. Se considerássemos as subsidiárias e as unidades internacionais, totalizariam 68.931 colaboradores próprios. Observa-se que o recorte da pesquisa é também em decorrência, da impossibilidade de concluir a pesquisa em tempo hábil, tendo em vista a necessidade do cumprimento de cronograma junto ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da FAAC-UNESP-Bauru para o término dos estudos e apresentação final desta dissertação de mestrado.

Além disso, outro fator foi considerado de importância e decisivo – o fato da proximidade da pesquisadora com a unidade onde atua profissionalmente junto à empresa e, portanto, apresentando facilidades de acesso – uma, dentre quatro das Regionais da Unidade Serviços Compartilhados, que está inserida na Diretoria de Serviços da Petrobras. Trata-se de uma Regional localizada no Estado do Rio de Janeiro, em Macaé. Para melhor visualização,

segue organograma da Petrobras, com destaque para a Unidade Serviços Compartilhados, selecionada para o desenvolvimento da pesquisa:

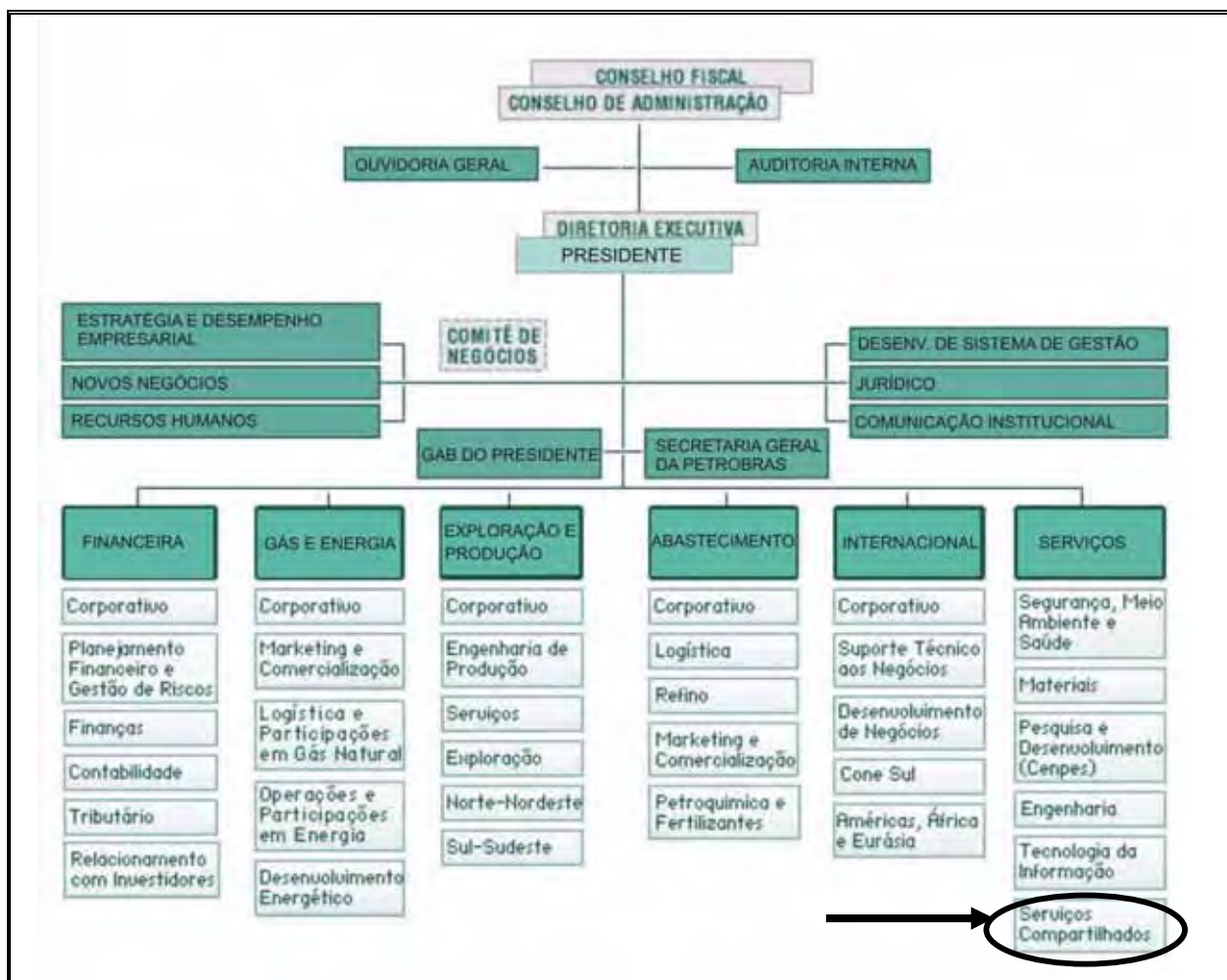


Figura 4: Organograma da Petrobras  
Fonte: Intranet da Petrobras (2008)

A Área de Exploração e Produção de petróleo vem crescendo significativamente, ampliando-se para parceiros internacionais, o que deu origem à Área Internacional. Outra área que acompanha a exploração e produção de petróleo é o Abastecimento, referente ao refino do petróleo, permitindo a conversão para derivados de alto valor agregado.

Entendida como uma empresa de energia, a Petrobras não se restringe à área de Exploração e Produção de petróleo. Pelo contrário, tem uma diretoria específica para Gás e

Energia, responsável pela busca por energias renováveis, investindo em conservação de energia e energia renovável, como forma de agregar valor aos seus negócios. Assim sendo, cresce a área de Gás e Energia, uma vez que o gás natural é um combustível limpo, um produto sem restrições ambientais e que reduz significativamente os índices de poluição. E, para o funcionamento da dinâmica organizacional de todas essas áreas da Petrobras, traduzidas em diretorias, faz-se necessária a existência de outras áreas de apoio, tais como a diretoria Financeira e a de Serviços.

Embora seja um pouco difícil observar as mudanças organizacionais provocadas pela intranet, pois muitas delas são sutis, seja do ponto de vista da circulação da informação ou do relacionamento entre a força de trabalho, a pesquisa teve como objetivo identificar os aspectos da cultura organizacional e do comportamento dos colaboradores em face à adoção da intranet como uma mídia emergente na comunicação organizacional contemporânea.

Ao analisar os métodos de pesquisa a serem aplicados na organização, avaliaram-se as diferentes alternativas. Neste momento, vale ressaltar as vantagens e desvantagens dos métodos de pesquisa:

<b>Métodos</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Avaliação heurística</b>	Detecta problemas individualizados.	Por não envolver usuários reais, não descobre problemas relacionados com suas expectativas.
<b>Observação</b>	Revela a interação real dos usuários na realização das tarefas	Não há qualquer tipo de controle experimental (isolamento de fatores externos) e é difícil de ser agendada com os usuários.
<b>Questionário</b>	Identifica preferência subjetiva dos usuários. Fácil replicação.	Necessita de pré-testes para evitar problemas de interpretação das questões.
<b>Entrevistas</b>	Flexível, capaz de verificar atitudes e experiências dos usuários.	Consome muito tempo. Difícil para comparar e analisar.
<b>Focus Groups</b>	Reações espontâneas e dinâmicas de grupos.	Baixa validade e análise difícil.

Quadro 12: Comparativo dos métodos de pesquisa

Fonte: DIAS (2007)

Este quadro foi elaborado pela autora Dias (2007) para pontuar métodos de avaliação de aceitabilidade da intranet, podendo ser adaptado para avaliar outras questões

relativas a esta mídia. Já que esta pesquisa refere-se à intranet, trata-se de uma boa fonte de análise. Diante disso, optou-se pelas técnicas de observação e interrogação (questionário e entrevistas) para a coleta de dados.

## **5.1 Coleta de dados**

Foram definidos, para a coleta de dados da pesquisa envolvendo a intranet na Petrobras, dois passos metodológicos, a saber: observação mediante pesquisa documental e uso de técnicas de entrevista e questionário.

### **▪ Passo 1: pesquisa documental**

A observação foi viabilizada pela vivência da pesquisadora na realidade da organização pesquisada, tendo-se lançado mão da pesquisa documental (GIL, 1999) para a identificação e análise do cenário de comunicação interna, o que foi imprescindível para entender o fluxo interno de informações, fornecendo insumos que conduzissem à elaboração dos instrumentos de pesquisa.

Para tanto, a intranet da Petrobras foi a grande fonte de estudo dessa pesquisa documental, uma vez que nela constam as informações da organização como um todo. Por meio dela, foi possível analisar não somente o Portal da unidade pesquisada, Serviços Compartilhados, mas também o Portal da área de Comunicação Institucional, para entender como está estruturada e, conseqüentemente, identificar qual o fluxo da comunicação dentro da Petrobras.

Como resultado dessa observação inicial, pode-se perceber que a comunicação na organização pesquisada assume papel estratégico na empresa, o que se

reflete no organograma, uma vez que a Comunicação Institucional configura-se como uma diretoria de *staff*.

A declaração de Lincoln Weinhardt, gerente da área de Comunicação na Bacia de Campos, em entrevista ao jornal interno Notícias Bacia de Campos (2007) reforça esta questão. Segundo o gerente, “a comunicação como um todo ganhou uma vertente estratégica a partir da nova missão da empresa: seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida de nossos públicos de interesse”. Para alcançar a atual missão, a comunicação interna da empresa deverá estar alinhada ao foco estratégico da empresa. Conforme esse gerente, ao longo de sua história, a empresa constatou, a exemplo de outras empresas, que sem um sistema interno de comunicação seria extremamente difícil alcançar seus objetivos estratégicos. A complexidade do sistema de comunicação interna numa empresa do porte e da operação da Petrobras exige um gerenciamento corporativo que tenha por objetivo e prática a integração e a articulação de sua eficácia.

Resultado dessa preocupação é o Comitê de Comunicação, que surgiu como uma opção estratégica para construir e operacionalizar a política do sistema de comunicação interna da empresa. Com reuniões periódicas, o Comitê compartilha informações, articula negociações constantes e estabelece acordo para a construção de referenciais conceituais e ações comuns. Como exemplo de um acordo, pode-se citar a formulação da Política e Diretrizes de Comunicação Interna no Sistema Petrobras, disponível na intranet, mais especificamente no Portal da Comunicação Institucional.

Ao traduzir o papel estratégico da comunicação interna como “reforçar a identificação do público interno com os valores da Companhia e seus objetivos estratégicos, mobilizando-o para a ação na busca dos melhores resultados”, conforme apresentado no Portal da Comunicação Institucional, tanto a Política como as Diretrizes de Comunicação Interna são uma iniciativa para fortalecer a unidade de comunicação do sistema empresarial, consolidando a imagem de uma empresa integrada.

De acordo com essa Política, a intranet da Petrobras contribui para a sua efetivação, na medida em que assegura, junto às demais mídias internas, a integração do sistema de comunicação interna e está alinhada às diretrizes editoriais da empresa, promovendo a distribuição adequada aos grupos de interesse. Para tanto, a intranet coordena e harmoniza as diversas mensagens corporativas de modo que o incentivo à diversidade não se traduza em falta de unidade.

De fato, ao seguir a diretriz de manter o colaborador informado do desempenho econômico-financeiro, ambiental e social da empresa, das políticas de recursos humanos e das ações institucionais de patrocínio e publicidade, a intranet dissemina informações que permitem à força de trabalho acompanhar, interferir positivamente e de forma integrada no ambiente global de negócios, obter valorização profissional e disseminar os atributos da marca aos valores da empresa. Diante dessa realidade, a intranet da Petrobras consolida-se, portanto, como um objeto e uma ambiência de estudo bastante enriquecedores.

Como comentado anteriormente, a aplicação da pesquisa na organização restringiu-se a uma Regional da Unidade de Serviços Compartilhados, que faz parte da Diretoria de Serviços da Petrobras. Vale informar como flui a comunicação interna nessa Unidade, assim como da organização como um todo. A comunicação interna desta Regional é realizada localmente, seguindo diretrizes e políticas da diretoria Comunicação Institucional. Esta lógica de comunicação interna é igual para todas as Unidades da Petrobras.

Portanto, pode-se dizer que a comunicação interna propriamente dita na Petrobras não é centralizada na Comunicação Institucional. Ela está disseminada/operacionalizada nas diversas unidades dessa organização, que são responsáveis pelo seu Portal na intranet, ficando apenas a Petronet (primeira página da intranet que consolida as informações mais importantes da Companhia) como responsabilidade para a Comunicação Institucional. Por exemplo, há uma equipe de profissionais de comunicação em uma Refinaria que, seguindo algumas orientações da Comunicação Institucional, são

responsáveis pela sua comunicação interna. Dessa forma, é possível haver uma comunicação interna que se identifique com a realidade da força de trabalho local. Afinal, a comunicação interna em uma plataforma de exploração de petróleo é completamente diferente de uma comunicação interna em um prédio administrativo.

Percebe-se, portanto, que embora a comunicação interna seja disseminada em diferentes unidades da organização, isso não significa que ela não esteja alinhada, uma vez que a Diretoria Comunicação Institucional trabalha para isso.

São diferentes os meios de comunicação interna na organização pesquisada. Os veículos de comunicação eletrônicos - correio eletrônico, intranet e *samtime* (mensagens instantâneas em formato de bate-papo), *pop-ups* (informações instantâneas programadas para serem apresentadas no computador dos colaboradores) – são representativos, assim como os meios tradicionais - revistas internas, mural, reuniões, banners, folders e, eventos.

Em pesquisa realizada em outubro de 2007, pela área de Comunicação – e divulgada na revista interna Notícias da Bacia de Campos –, quanto à comunicação interna realizada na região Bacia de Campos, local da Unidade Serviços Compartilhados que será analisada neste estudo de caso, pode-se perceber que os meios eletrônicos são os preferidos pelos colaboradores lotados nessa região. Ao responderem ao questionamento quanto ao canal de comunicação pelo qual gostariam de ser informados, o correio eletrônico foi eleito pela maioria – 38% dos pesquisados – e, em seguida, a intranet, com a preferência de 26% dos colaboradores. Sendo assim, entende-se que 64% dos colaboradores preferem o meio eletrônico como canal de comunicação. As demais mídias internas como revistas, jornal, folders, banners, cartazes dividiram a preferência de 36% dos pesquisados.

Diante desta realidade, verifica-se que os colaboradores já incorporaram os meios eletrônicos como autênticas mídias internas.

Desse modo, para gerenciar essa questão, algumas iniciativas foram definidas como, por exemplo, a padronização da utilização das ferramentas existentes. Seguindo essa



padronização, o *deptmail* (*pop-up*) é usado para assuntos urgentes, informações gerenciais segmentadas e serviços; os informativos impressos (jornais e revistas) devem contextualizar as abordagens empíricas em relação ao plano estratégico da empresa; os vídeos, pelo alto custo, devem ser voltados para assuntos perenes e grandes platéias, e a intranet deve ser utilizada para registros factuais e veiculações imediatas.

Em relação às informações veiculadas na intranet de cada unidade da Petrobras, nota-se que cada uma tem seu Portal na intranet. Nele estão muitos aplicativos e informações importantes para o exercício das atividades da força de trabalho de cada unidade. Esta realidade evidencia a intranet da organização pesquisada como além de um bom veículo de comunicação dirigida, uma ferramenta de trabalho da Petrobras.

Pode-se visualizar na Figura 5, a área de trabalho do Portal da Unidade Serviços Compartilhados, ambiente específico de sua força de trabalho que se consolida como uma plataforma única de trabalho, permitindo acesso aos aplicativos e ferramentas de colaboração específicos dessa Unidade para a realização das atividades cotidianas. Assim como existe esta área de trabalho desse Portal, existem outras nas demais unidades da organização, com acesso restrito àqueles que nela atuam.



Figura 5: Área de trabalho do Portal Serviços Compartilhados  
Fonte: Intranet da Petrobras (2008)

Em relação à intranet em si, há várias informações que podem ser acessadas. Elas constituem, desde informações gerais da organização, de Recursos Humanos como aprendizagem e comunidades virtuais, oferta de vagas internas, lista telefônica, informações referentes às diferentes unidades da organização, até informações pessoais como contracheque, relatório de frequência, autorização de viagem, etc. As telas da intranet, apresentadas a seguir (Figuras 6 a 11), evidenciam tais informações:



Figura 6: Home da intranet da Petronet  
Fonte: Intranet da Petrobras (2008)

Com facilidade de busca, é possível acessar na primeira página da intranet, no link “Mais visitados”, informações úteis para o cotidiano da força de trabalho. Além de informações específicas para os empregados como “Busca AMS”, referente ao plano de saúde oferecido pela Petrobras, e “Seus Dados” (Figura 7), referente às informações de contracheque, currículo, controle de horas e previsão dos descontos no contracheque quanto aos gastos contabilizados no plano de saúde, existem informações comuns a toda a força de trabalho, como por exemplo o link “Viagens”, o que permite às pessoas conferirem a programação de transporte e hospedagem das viagens a serviço da organização; assim como a “Lista telefônica”, que substitui, de fato, a lista de contatos em papel, em função de sua constate atualização; e ainda o link “Classificados” (Figura 8), que facilita a transação de negócios

peçoais por meio de anúncio de compra, aluguel e venda de diversos como, por exemplo, veículos e imóveis.



Figura 7: Área dos Dados Pessoais do Colaborador  
Fonte: Intranet da Petrobras (2008)



Figura 8: Classificados disponíveis na intranet  
Fonte: Intranet da Petrobras (2008)



Outro acesso fácil que é viabilizado, já na primeira página da intranet, é a Web Tv Corporativa (Figura 9), que conta com canais de conhecimento, pertencentes à Universidade Petrobras, e canais de informação pertencentes à Comunicação Institucional. No ar, com uma grade de programação ampla e diversificada, a Web Tv Corporativa mostra o que de interessante acontece na Companhia, desde eventos realizados por Áreas de Negócios e Serviços da Petrobras, em tempo real, até recursos educacionais voltados para o aprimoramento da força de trabalho. Trata-se, portanto, de uma forma interativa e inovadora de comunicação interna da empresa, assim como de gestão do conhecimento.



Figura 9: Web Tv Corporativa  
Fonte: Intranet da Petrobras (2008)

Além da Web TV Corporativa, a força de trabalho também tem a oportunidade de vivenciar outra forma de comunicação, agora vinculada à aprendizagem organizacional. Trata-se da atuação da Universidade Corporativa (UP) – unidade organizacional destinada a desenvolver, por meio da intranet, os recursos humanos da Companhia de forma alinhada com o seu Plano Estratégico –, cujo portal é conhecido como “UP online” (Figura 10). Por meio desse

Portal “UP online”, é possível promover a criação, integração, memorização e difusão do conhecimento empresarial a um custo reduzido em relação aos correios, telefonemas e documentação. Aliado a uma boa relação custo benefício, esse ambiente permite uma maior proximidade da força de trabalho ao conhecimento e atualizações importantes para o processo de melhoria contínua do trabalho.



Figura 10: Ambiente de aprendizagem virtual  
Fonte: Intranet da Petrobras (2008)

Além de treinamentos virtuais, esse portal permite a manutenção de comunidades virtuais que têm como tema de discussão assuntos referentes ao trabalho interno da Petrobras. A estruturação destas redes de aprendizagem, em torno de áreas de conhecimento de interesse, é considerada peça fundamental para a Gestão do Conhecimento na Petrobras. O objetivo é que esses ambientes contribuam para o

aprendizado, compartilhamento e criação de novos conhecimentos a partir da interação entre os membros das comunidades.

Há que se considerar, ainda, a contribuição da intranet à integração da Petrobras, uma vez que disponibiliza informações de suas diferentes unidades de forma estruturada: em Portais das unidades do sistema Petrobras (Figura 11). Ao publicar informações e documentos que foram produzidos de forma descentralizada (notícias das unidades, sua missão, visão e normas específicas, etc.), a intranet permite que a força de trabalho tenha uma visão holística da organização.

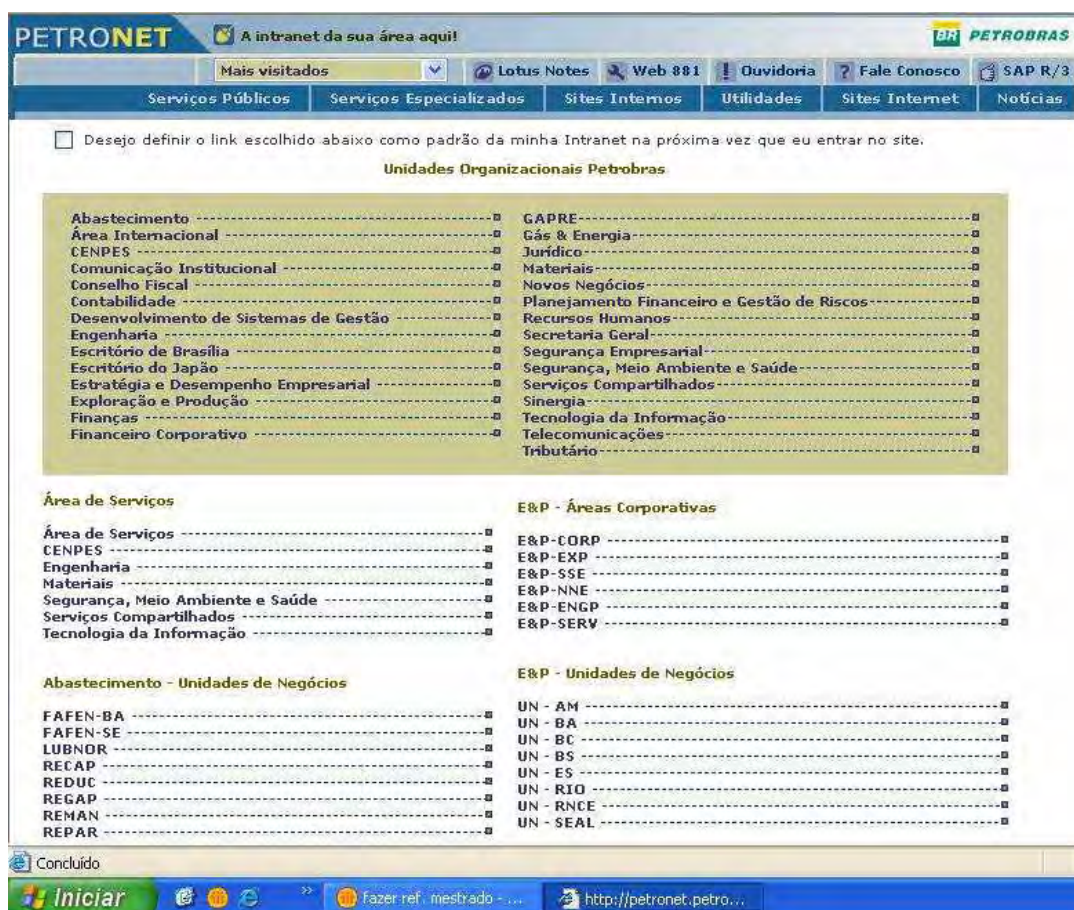


Figura 11: Acesso aos portais das unidades organizacionais  
Fonte: Intranet da Petrobras (2008)

Em síntese, como resultados obtidos com a pesquisa documental desenvolvida, pode-se dizer que a partir das informações representadas pelas Figuras 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11 e das considerações efetuadas, é possível inferir que a intranet oferece facilidades ao colaborador da empresa, minimizando a burocracia, tão comum em empresas de grande porte. Assim, existem algumas vantagens apontadas na literatura anteriormente – Sandi (2004), Lafrance (2001) - e que podem ser aqui identificadas: a uniformidade das informações para a toda a força de trabalho por meio de uma mídia única; uma boa relação custo benefício em função da redução nos gastos com papel, já que muitas informações, constantemente atualizadas, estão disponibilizadas na intranet; a integração entre as diferentes unidades organizacionais; a contribuição para a gestão do conhecimento, uma vez que a aprendizagem organizacional pode ser também viabilizada pelo apoio das TIC; a consolidação da intranet como uma plataforma única de trabalho e; por fim, uma interface amigável que permite certa facilidade de acesso às informações do interesse da força de trabalho.

#### ▪ **Passo 2: Questionário e entrevistas**

Como segundo passo metodológico para a coleta de dados, optou-se pelo uso de técnicas de interrogação (questionário e entrevistas), de acordo com as informações apresentadas por Dias (2007), no Quadro 12 deste capítulo. Para a construção dos instrumentos utilizados, priorizaram-se alguns critérios quanto à internet, tais como: acessibilidade; riscos; benefícios; impactos para a comunicação interna; relação com as pessoas envolvidas; possíveis reflexos na produtividade e na cultura organizacional e; ainda, a aceitabilidade da intranet como meio de comunicação interna e um instrumento de trabalho.

O conceito de usabilidade utilizado nesta dissertação acha-se fundamentado na definição da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2002), que a descreve como sendo a medida na qual um produto pode ser usado por usuários específicos para alcançar



objetivos específicos com eficácia, eficiência e satisfação em um contexto específico de uso. Partindo-se desse conceito, aplicou-se a pesquisa de forma alinhada com o posicionamento de Nielsen (2000), que afirma que todos os métodos de engenharia de usabilidade padrão utilizados para a internet podem ser aplicados a projetos de intranet. Sendo assim, analisou-se o detalhamento da norma NBR-9241-11, da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2002) quanto à mensuração da usabilidade, que corresponde à descrição dos objetivos pretendidos, dos componentes de uso e, dos valores de eficácia, eficiência e satisfação.

Ressalte-se, ainda, que para a interpretação dos dados de natureza qualitativa, procedeu-se à utilização dos princípios de análise de conteúdo que, em conformidade com Gil (1999), refere-se a uma técnica de investigação viabilizada através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo apresentado, efetuando-se as necessárias categorizações das respostas dos sujeitos pesquisados, tanto para os questionários como para as entrevistas.

Assim sendo, o questionário (Apêndice A) e o roteiro da entrevista (Apêndice B) foram elaborados e devidamente aprovados pela organização a ser pesquisada. Para efeito da pesquisa, consideraram-se como possíveis entrevistados um percentual de 100% dos gerentes de primeira linha – o que equivale a 9 gerentes – e 107 colaboradores próprios da Regional (de um total de 356), subordinados aos gerentes pesquisados, como possíveis pesquisados via questionário eletrônico, o que equivale a 30% dos colaboradores próprios dessa Regional.

A premissa definida para a aplicação da pesquisa com os 107 colaboradores residiu no fato de, comprovadamente, esses sujeitos pesquisados vivenciarem o uso da intranet na organização. Ressalte-se que os sujeitos foram identificados na lista nominal da força de trabalho da empresa, disponível na intranet, e, posteriormente, no critério de efetivação do uso da referida mídia na organização. Convém lembrar que, a partir daí, os sujeitos pesquisados decorreram da anuência na participação em termos de voluntariado.

Neste momento, não cabe dizer “amostra”, uma vez que o estudo de caso não é uma investigação baseada em amostragem. Por isso, a constituição da amostra é sempre intencional, baseando-se em critérios pragmáticos e teóricos em vez de critérios probabilísticos, buscando não a uniformidade, mas as variações máximas (BRAVO, 1998 *apud* COUTINHO; CHAVES, 2002).

O questionário foi validado em pré-teste com 10% dos colaboradores próprios desta Regional, permitindo confirmar a validade de sua estrutura, composição de questões e adequação dos termos utilizados, respeitando os critérios para esta metodologia. A aplicação desse questionário foi efetuada via correio eletrônico, por meio de um sistema de aplicação de pesquisas próprio da Petrobras e que viabilizou a não identificação dos respondentes, e direcionado para os colaboradores da Regional, traduzidos em 107 sujeitos de pesquisa, considerados efetivamente como usuários da intranet da empresa e que tiveram um prazo de dez dias para responder ao instrumento, no intervalo de 17 a 28 de dezembro de 2007.

O apoio da gerência Planejamento e Gestão de Recursos Humanos, na operacionalização desta parte da pesquisa, foi fundamental para alcançar o retorno de 53% dos questionários enviados. Pode-se considerar essa população como sendo representativa do universo de pesquisa, por se tratar de uma investigação de natureza exploratório-descritiva e também devido à riqueza de detalhes dos questionários respondidos, com comentários muito válidos, tendo possibilitado inferências com uma melhor interpretação por parte da pesquisadora.

O mesmo apoio também se fez presente no agendamento das entrevistas em dezembro de 2007 e janeiro de 2008 com os nove gerentes de primeira linha da Regional, com os quais foi possível alcançar um percentual de 78%.

Aliar dois instrumentos de pesquisa foi positivo para o trabalho desenvolvido, uma vez que não se restringiu à visão gerencial, expandindo-se para conhecer a visão daqueles que são maioria na unidade, aqueles que não têm cargo de liderança. Após a avaliação

criteriosa das informações recebidas, foi possível desenvolver uma análise crítica em relação às implicações da intranet na cultura da organização pesquisada. Isto permitiu, ainda, a oferta de parâmetros norteadores à compreensão da comunicação interna mediada pela intranet àqueles interessados na utilização desta nova mídia para as organizações.

### **5.1.1 Questionários com os colaboradores**

Com o retorno de 53% dos questionários enviados aos 107 sujeitos selecionados para a coleta de dados, foi possível elaborar uma análise crítica quanto à visão dos colaboradores da Regional pesquisada em relação à intranet. Certamente, que os resultados obtidos não permitem uma generalização. No entanto, poderão servir como parâmetros às investigações futuras e à melhoria nas condutas de gestão da informação para a comunicação organizacional interna.

Assim sendo, segue a análise da pesquisadora:

- O perfil dos respondentes foi diversificado. Dentre engenheiros, administradores, economistas, dentistas, técnicos em projetos, em contabilidade, em suprimentos, destacou-se o retorno dos engenheiros e administradores.
- A gerência que responde pela maior parte dos pesquisados é a gerência de Serviços de Infra-estrutura. Isso se explica pelo fato de ser a gerência com maior volume de colaboradores; o que, conseqüentemente, direcionou um maior volume de pesquisados.
- Outra análise interessante a ser feita é que a grande maioria dos pesquisados são colaboradores novos na Petrobras, com até cinco anos de empresa.

### Resultados obtidos

Tempo de vínculo à Companhia

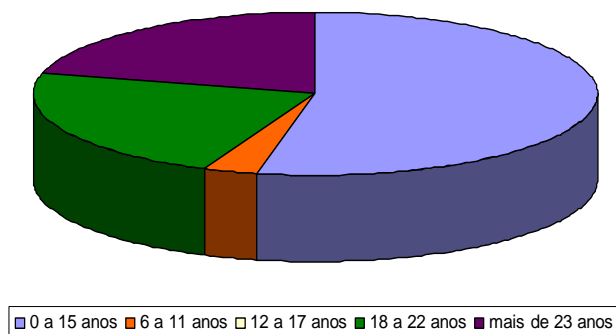
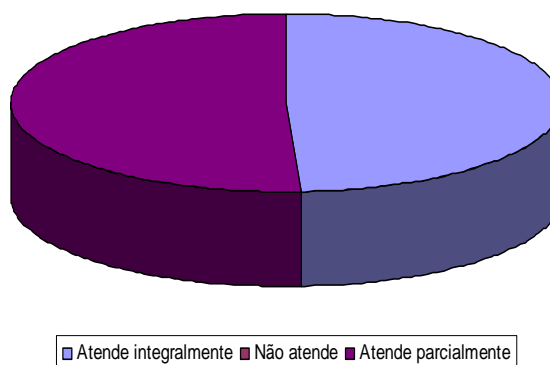


Gráfico 1

O fato de 53% dos colaboradores que se disponibilizaram a responder a pesquisa serem novos na empresa nos permite pensar que são os colaboradores novos os mais dispostos a aplicar seus esforços como, por exemplo, responder um questionário relativamente extenso e complexo, em prol de uma possível mudança que venha a melhorar a comunicação interna da Petrobras. Em poucas palavras, os colaboradores recém admitidos podem ser considerados agentes de mudança, ou seja, pessoas que não resistem aos processos de mudança; pelo contrário, facilitam quando percebem que a mudança será para o bem da empresa. Talvez, aqueles que deixaram de responder sejam colaboradores desinteressados em relação às pesquisas ou apresentam um perfil de resistência às mudanças, ou ainda, não estejam acostumados a participar do planejamento e implementação de inovações na empresa, como Vilberti (2005) mencionou ser necessário.

Quanto ao entendimento dos pesquisados em relação à comunicação interna da empresa, o retorno foi positivo:

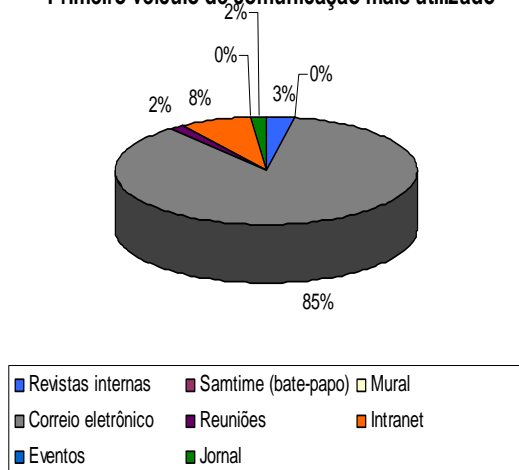
**Classificação da comunicação interna da Companhia****Gráfico 2**

Divididos entre aqueles que classificam a comunicação interna como aquela que atende integralmente ou atende parcialmente, nenhum pesquisado apontou o não atendimento da comunicação interna. Este já pode ser um indício de que a intranet, como veículo de comunicação interna, atende integralmente ou parcialmente às necessidades dos pesquisados.

Os comentários desta pergunta indicam que apesar de ninguém ter demonstrado total insatisfação com a comunicação interna, existem alguns pontos de melhoria, tais como: maior detalhamento das notícias e informações veiculadas internamente e, prover maior clareza e rapidez de determinadas informações a todas as unidades da Companhia. Um comentário se restringiu à atuação da TV Corporativa da Petrobras, com sugestões para que ela seja menos institucional, com notícias mais atrativas assim como a de uma TV comum e que seu acesso não seja proporcionado exclusivamente pela intranet, o que possibilita que a TV Corporativa seja assistida em espaços comuns, recepções, etc. Os pesquisados sugerem ainda conhecer a TV Corporativa da Vale e da CSN, que estão presentes até mesmo nos refeitórios.

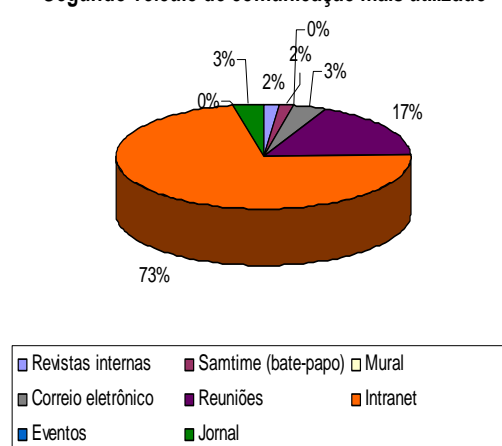
Uma das respostas mais esperadas pela pesquisadora era a classificação dos veículos de comunicação interna mais utilizados pelos colaboradores. A resposta revela uma preferência pela comunicação digital.

**Primeiro veículo de comunicação mais utilizado**



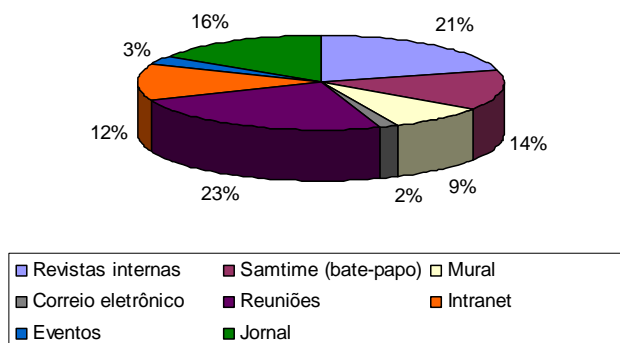
**Gráfico 3**

**Segundo veículo de comunicação mais utilizado**



**Gráfico 4**

**Terceiro veículo de comunicação mais utilizado**



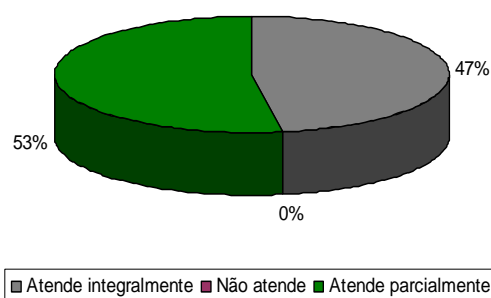
**Gráfico 5**

Dentre os veículos de comunicação interna, o correio eletrônico foi classificado como o primeiro mais utilizado – por 85% dos pesquisados (gráfico 3) – e a intranet foi escolhida como o segundo veículo mais utilizado – por 73% dos questionados (gráfico 4). No ranking, as reuniões foram apontadas como o terceira canal de comunicação mais utilizado –

por 23% (gráfico 5). De fato, a tendência da comunicação digital no âmbito organizacional já foi incorporada pelos colaboradores pesquisados. A cultura da Petrobras está alinhada à comunicação que utiliza aparatos tecnológicos, conforme tendência apontada pela Pesquisa da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), em 2005, que destaca a comunicação digital como uma nova tendência na comunicação interna das organizações.

Entretanto, isso não significa que ela esteja integralmente satisfeita com o fato de a comunicação interna trabalhar, ao mesmo tempo, com meios eletrônicos (intranet, correio eletrônico, bate-papo) e veículo de comunicação tradicionais (revistas internas, jornal, mural).

**Avaliação do fato de ter, ao mesmo tempo, veículos de comunicação tradicionais e eletrônicos**



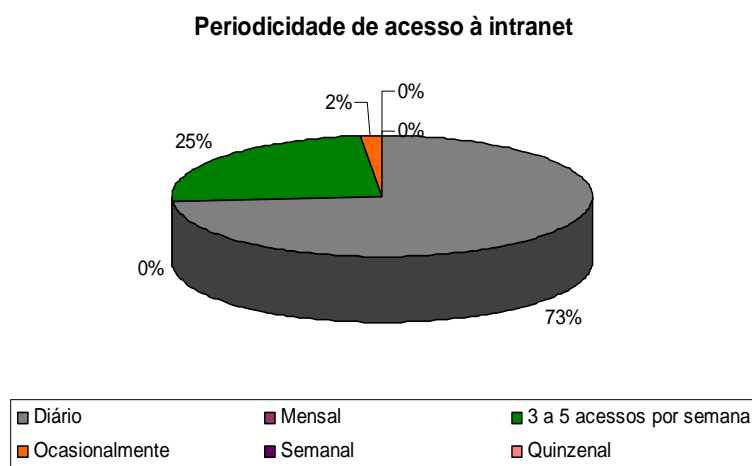
**Gráfico 6**

É preocupante o fato de a maioria dos pesquisados, 52%, alegar que compartilhar veículos de comunicação tradicionais e eletrônicos atende parcialmente; embora a diferença seja pequena para os 47% colaboradores que defendem que essa forma de comunicação atende integralmente. A pequena diferença indica um alerta, mesmo que discreto, para os gestores da comunicação interna da Petrobras: é preciso administrar de forma integrada os veículos de comunicação eletrônicos e tradicionais. Esse alerta já é uma preocupação dos autores da área, que se preocupam em dizer que a comunicação eletrônica não substituirá a comunicação tradicional. Santaella (2007) afirma que os canais de

comunicação eletrônicos e/ou digitais não substituem os canais tradicionais; ao contrário, os complementam. E, justamente, pelo fato de serem complementares, devem ser integrados.

Os comentários dos pesquisados sobre essa questão apontam sugestões, tais como: mais conteúdo nas informações veiculadas, sem sumarização ou referenciais distantes, maior preocupação com o desperdício de papéis utilizados nos veículos tradicionais e, disponibilização de maior facilidade para encontrar a informação desejada. Os apontamentos também revelam algumas visões críticas, como: o entendimento de que os veículos tradicionais nem todos lêem, os eletrônicos uma grande parte dos colaboradores acessam ou prestam mais atenção, além de serem de menor custo e eficientes. A partir destes comentários, pode-se dizer que a cultura da Petrobras está alinhada à comunicação eletrônica. Da mesma forma, as críticas registradas pelos pesquisados são pertinentes a uma cultura que está se adaptando à nova forma de se comunicar.

Depois das perguntas iniciais do questionário em relação à identificação do pesquisado e de sua opinião quanto à comunicação interna da Petrobras, seguem questões relativas à intranet da empresa, a começar pela periodicidade de acesso dos colaboradores.

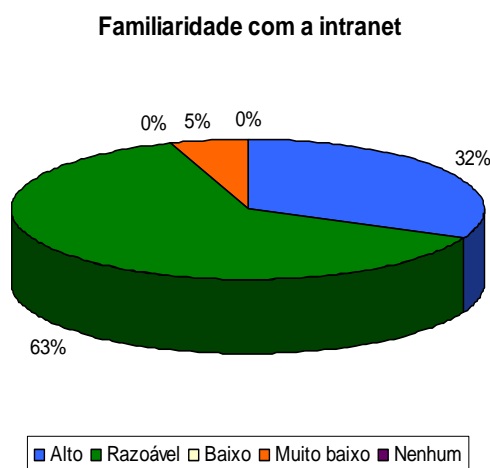


**Gráfico 7**



Apesar de a intranet ser considerada o segundo veículo de comunicação mais utilizado por 73% dos pesquisados (Gráfico 4), isso não significa que sua periodicidade de acesso seja reduzida. Pelo contrário, a periodicidade de acesso é diária; o que indica que os veículos de comunicação eletrônicos estão sendo acessados diariamente pelos colaboradores. Os comentários se dividem entre aqueles que “acessam a intranet sempre que necessitam” e aqueles que dizem “é praticamente impossível não acessar a intranet”.

Se grande parte dos colaboradores acessa diariamente a intranet, supostamente deve haver uma certa familiaridade com esta mídia:



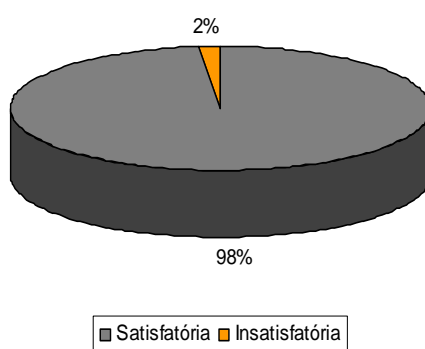
**Gráfico 8**

As respostas indicam, de fato, a existência da familiaridade dos colaboradores com a intranet, considerando-se que os sujeitos pesquisados alegaram, em sua maioria (95%), um nível alto e razoável de familiaridade. Entretanto, o fato de esta maioria dos pesquisados apontar um nível razoável (63%) de familiaridade com esta mídia é, de certa forma, preocupante, pois o quesito familiaridade vem a contribuir com a usabilidade da intranet. De acordo com o conceito de usabilidade da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2002), que a descreve como sendo a medida na qual um produto pode ser usado por usuários

específicos para alcançar objetivos específicos com eficácia, eficiência e satisfação em um contexto específico de uso.

Seguindo esse mesmo conceito, outro critério que favorece a aceitabilidade de uma mídia é a atualização das informações por ela veiculadas:

**Opinião quanto a atualização das informações da intranet**



**Gráfico 9**

Neste quesito, a intranet é bem classificada. Os 98% de satisfação com a atualização das informações por ela veiculadas indica que a intranet é bem aceita pelo grupo. Vale lembrar que a atualização das informações disponibilizadas na intranet ocorre de maneira descentralizada: cada unidade organizacional é responsável pelo seu Portal na intranet, ficando apenas a Petronet (primeira página da intranet) como responsabilidade para a Comunicação Institucional.

Os pesquisados também foram questionados sobre a facilidade ou dificuldade na navegação da intranet e na busca de informações por ela disponibilizadas.

Opinião quanto a navegação da intranet

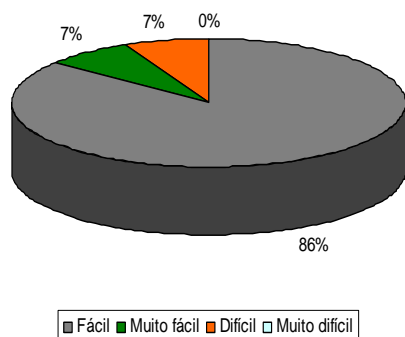


Gráfico 10

Facilidade disponibilizada pela intranet para localizar as informações

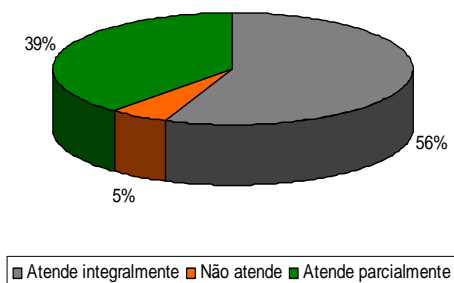


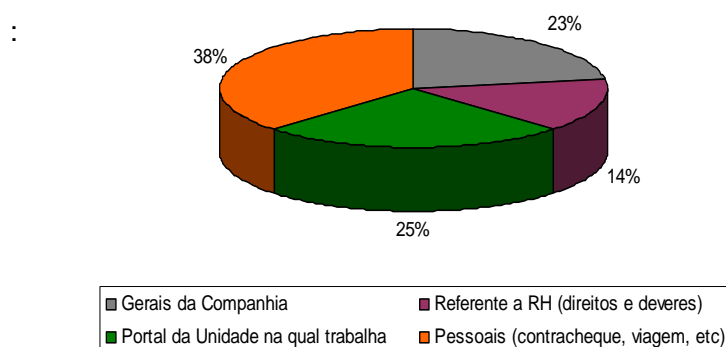
Gráfico 11

O fato de 86% dos pesquisadores considerarem como “fácil” a navegação na intranet e apenas 7% consideraram “difícil” é reflexo da razoável familiaridade apontada no gráfico 8. Se a intranet não oferecesse uma navegação fácil, seu potencial de usabilidade poderia ser prejudicado, de acordo com o conceito de usabilidade na definição da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2002).

Apesar de apenas 7% dos pesquisadores considerarem a navegação da intranet “muito fácil”, a maioria deles (56%) entendem que facilidade disponibilizada pela intranet para localizar as informações atende integralmente (como mostra o gráfico 11), o que vem a favorecer a aceitabilidade da intranet. Apesar de alguns quesitos da usabilidade merecerem atenção e preocupação, outros são muito positivos, como a atualização das informações e a facilidade de encontrá-las, o que vem a equilibrar o potencial de aceitabilidade da intranet da Petrobras.

Pelo fato de a intranet consolidar-se, ao mesmo tempo, como um veículo de comunicação e como uma ferramenta de trabalho, é importante questionar aos colaboradores quais são os conteúdos por eles mais acessados.

### Conteúdo de informações mais acessadas via intranet

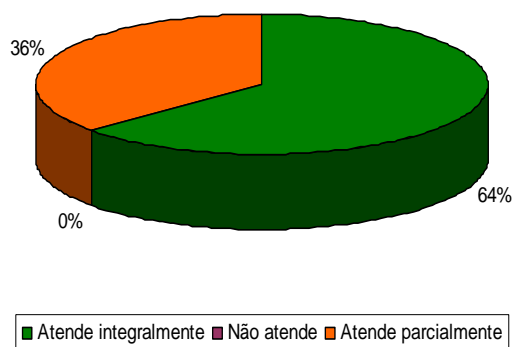


**Gráfico 12**

O acesso de conteúdos referentes ao Portal das unidades organizacionais e informações pessoais como contracheque, viagem a serviço e, gerenciamento de desempenho, por 62% dos pesquisados, indicam o potencial da intranet como uma ferramenta de trabalho. Considera-se que essa intranet, entendida como um portal corporativo, certamente passa a gerenciar a divulgação da informação de forma descentralizada, o que permite acesso seguro aos diversos sistemas da empresa, transformando-se em uma plataforma para coordenação e cooperação interfuncional e, em alguns casos, interorganizacional. Assim, o acesso de 23% pesquisados às informações gerais da Companhia indica que a intranet tem um potencial a ser mais bem explorado como um veículo de comunicação interna. Ressalte-se que este resultado valida as afirmações de Albertin: Moura (2004).

Mais do que conhecer os conteúdos mais acessados, deve-se conhecer também o nível de satisfação dos colaboradores com os serviços oferecidos pela intranet:

### Avaliação dos serviços oferecidos pela intranet

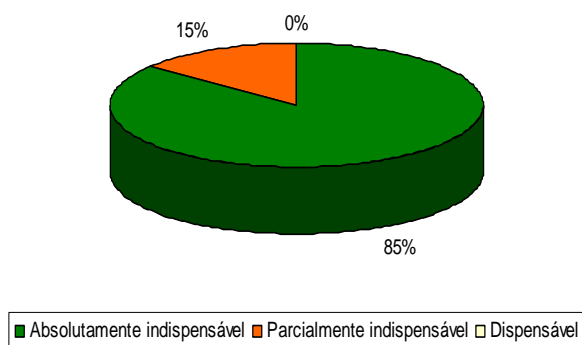


**Gráfico 13**

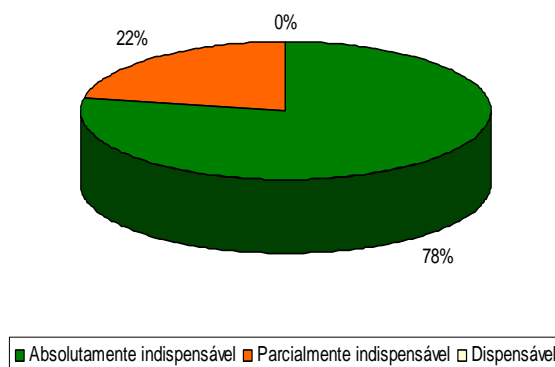
O fato de a grande maioria dos colaboradores pesquisados (64%) entenderem que os serviços oferecidos pela intranet os atendem integralmente indica um alto nível de aceitabilidade desta mídia. Embora, em alguns comentários, observou-se insatisfação com a forma de agrupamento das informações, muitas vezes confusa e de difícil localização.

Ao entender a intranet como um veículo de comunicação e, ao mesmo tempo, como uma ferramenta de trabalho, os colaboradores foram questionados quanto à importância dessa mídia para essas duas potencialidades.

### Avaliação da intranet enquanto veículo de comunicação interna da Companhia



**Gráfico 14**

**Avaliação da intranet enquanto ferramenta de trabalho****Gráfico 15**

Apesar de seu grande potencial como ferramenta de trabalho, a intranet foi considerada absolutamente indispensável para a comunicação interna por um volume maior de pesquisados - 85%, quando comparada com o volume de pesquisados – 78%, que alegou considerar a intranet como absolutamente indispensável como ferramenta de trabalho.

A partir daí, pode-se entender que na Petrobras, a intranet é prioritariamente uma mídia que integra informações e conhecimentos e, em um segundo plano, também ferramenta de trabalho. A realidade é que uma coisa leva a outra. Conforme Davenport (2007), a gestão da informação só pode ser entendida quando a informação é utilizada para mudar a forma de gestão dos processos. E, nesta perspectiva, a intranet – como mídia que contribui para a gestão da informação – disponibiliza informações que são úteis e aplicáveis aos processos da organização, tornando-se, portanto, também uma ferramenta de trabalho.

Em ambas as potencialidades da intranet, como ferramenta de trabalho ou mídia, o trabalho em equipe se faz presente. E, por isso, vale questionar a contribuição da intranet para o trabalho em equipe:

Percepção quanto a contribuição da intranet para o trabalho em grupo

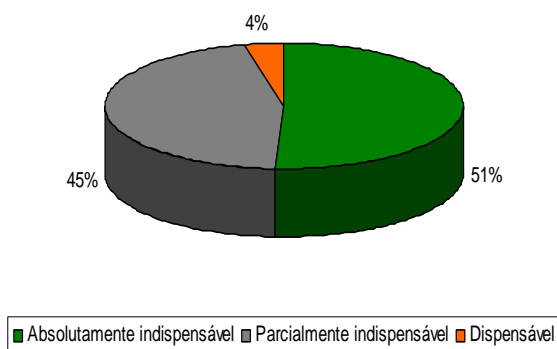
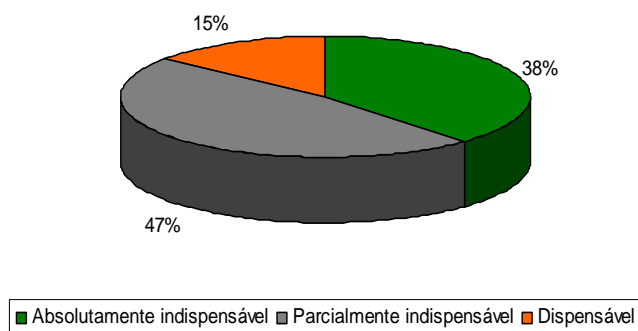


Gráfico 16

A indispensabilidade da intranet para o trabalho em equipe foi considerada pela maioria (96%) dos pesquisados, dividida entre aqueles que entendem a intranet como absolutamente indispensável (51%) e aqueles que a consideram parcialmente indispensável (45%). Essa visão dos pesquisados reforça o papel da intranet como um suporte para o desenvolvimento de atividades de forma mais integrada, o que está alinhado à perspectiva de comunicação em rede (SANDI, 2004), viabilizada pelas TIC: organização e interação social por meio das redes de informação eletrônicas. Além disso, este resultado parece estar também relacionado com a questão da comunicação não linear, o que obriga, segundo Lafrance (2001) os colaboradores a buscar informações desejadas. Isso requer uma atitude pró-ativa de investigação, sendo a intranet um meio facilitador deste processo.

Além de favorecer o trabalho em equipe, a intranet pode contribuir para o desenvolvimento do trabalho a distância. Sendo assim, a pesquisadora abordou essa questão:

**Percepção quanto ao fato de a intranet oportunizar o trabalho à distância**



**Gráfico 17**

Novamente, a indispensabilidade da intranet foi apresentada. A intranet foi considerada indispensável para o trabalho a distância pela maioria dos pesquisados (85%), dividida entre aqueles que entendem a intranet como absolutamente indispensável (38%) e aqueles que a consideram parcialmente indispensável (47%). Ao entender

a intranet como indispensável para o desenvolvimento do trabalho a distância, percebe-se que a intranet é uma ferramenta de trabalho fundamental para a empresa.

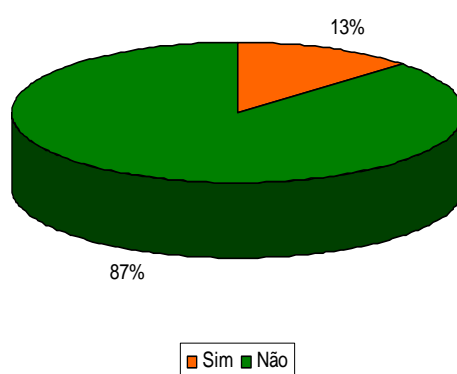
Tal entendimento está alinhado aos conceitos de sociedade em rede, uma vez que os pesquisados percebem que, por meio da intranet, o espaço e o tempo não são determinantes para que a comunicação flua. Não há mais barreiras geográficas e limites de tempo para a comunicação, assim como para o trabalho em casa. Assim, isto parece corroborar com a afirmação de Castells (2000) em sua obra “A Sociedade em Rede”, ao mencionar que o espaço e o tempo estão sendo transformados sob o efeito combinado do paradigma da tecnologia da informação e das formas e processos sociais induzidos pela ação atual de transformação histórica. O espaço se torna um espaço de fluxos, em que localidades desprendem-se de seu sentido cultural, histórico e geográfico para se reintegrar a um espaço de fluxos constantes (a rede).



Neste sentido, as respostas dos colaboradores evidenciam o que menciona também Sandi (2004), pois existem diferenças de uma concepção tradicional de tempo-espaço, uma vez que não são mais elementos fundamentais aos processos comunicacionais, sendo que este “não lugar” e “não espaço” propiciam o aparecimento de uma nova sociabilidade nas organizações. De qualquer forma, esta é uma questão a ser acompanhada de perto pelos profissionais da comunicação para que as políticas de informação possam ser ajustadas, conforme recomendam Ruben et al.(2003).

Quando questionados se tinham autorização para acessar a Petronet de suas próprias casas, percebe-se um volume reduzido de 12% dos colaboradores questionados que têm acesso remoto à intranet.

**Autorização de acesso à intranet fora da Petrobras**



**Gráfico 18**

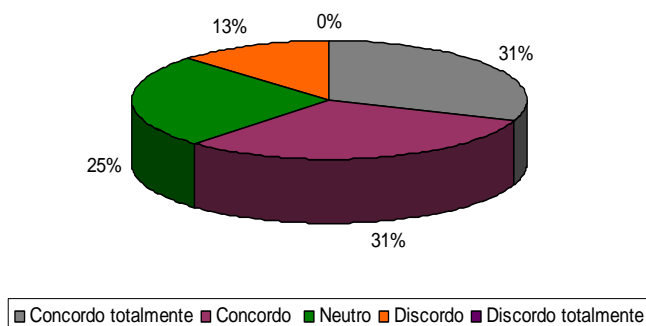
Percebe-se, portanto, que apesar de poucos colaboradores pesquisados terem acesso à intranet, 85% deles consideram indispensável o fato de a intranet oportunizar o trabalho a distância (conforme gráfico 17). Nos comentários registrados a respeito deste questionamento, evidenciou-se o interesse dos colaboradores em ter autorização para o acesso remoto à intranet.

No entanto, a autorização para acesso remoto à intranet é uma questão restrita em função de suas implicações. A Petrobras preza pela segurança da informação, que fica exposta quando a intranet pode ser acessada fora do ambiente organizacional. Por isso, somente colaboradores com liderança formal ou informal têm autorização para tal acesso. Outra implicação desse acesso remoto à intranet é o excesso de tempo exposto ao trabalho, o que não permite o acompanhamento das horas trabalhadas para posterior remuneração das horas extras. Daí, o acesso tão restrito. Isso não significa que a difusão plena de informações internas seja prejudicada, pois os colaboradores que têm estação de trabalho têm, automaticamente, acesso à intranet.

Além de ter conhecimento das opiniões dos colaboradores em relação à intranet, considerou-se necessário conhecer os possíveis impactos que ela trouxe para a Petrobras. Sendo assim, os três gráficos a seguir são relativos às mudanças provocadas pela intranet à realidade profissional dos colaboradores pesquisados.

Quanto à mudança do fluxo das informações, a maioria dos colaboradores concorda com a afirmativa “A intranet altera o fluxo das informações internas referentes ao meu trabalho, no dia-a-dia”:

**Percepção quanto a afirmativa: "A intranet altera o fluxo das informações internas referentes ao meu trabalho"**

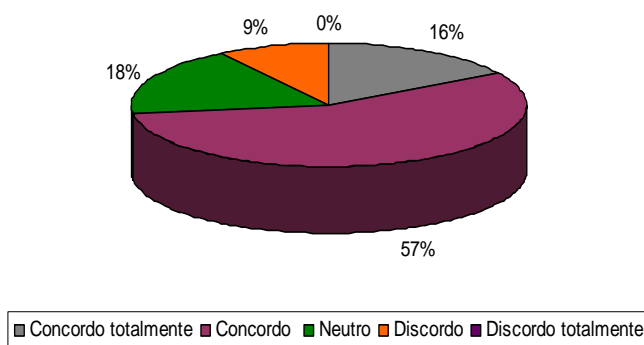


**Gráfico 19**

O fato de a grande maioria, 60% dos colaboradores questionados, entender a intranet como “aquela que altera o fluxo de informações internas” indica o potencial de mudança organizacional provocada por esta mídia. Tal percepção está alinhada às indicações da literatura desta área de estudo. Se antes da atuação das TIC encontrava-se apenas uma relação “1 para n”, ou seja, a alta direção informando os demais colaboradores da organização, agora é diferente. Com o uso da intranet, por exemplo, surge o predomínio do fluxo “n para n”, uma comunicação de muitos para muitos. Isso significa que o “dono” da comunicação interna não é a organização. Com o advento das tecnologias, percebe-se que o que antes eram apenas consumidores de informação (os colaboradores), passam agora também a ser produtores (SALDANHA, 2005).

O fato de a comunicação interna agora ser impulsionada pelos próprios consumidores de conteúdo pode implicar em outras mudanças como, por exemplo, o ritmo de trabalho.

**Percepção quanto a afirmativa: "A intranet mudou o ritmo de meu trabalho"**



**Gráfico 20**

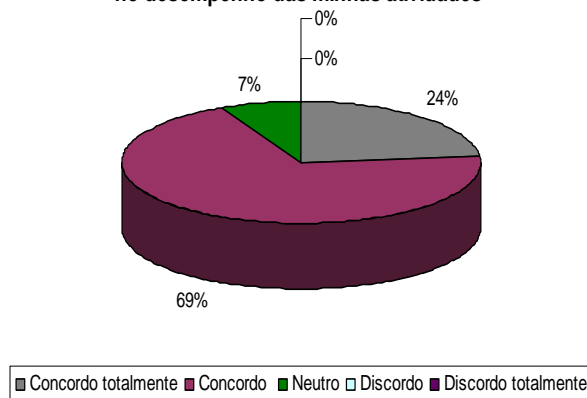
Quanto à mudança de ritmo, a maioria dos colaboradores, 72%, concorda com a afirmativa “A intranet mudou o ritmo de meu trabalho”. Mais uma vez, reforça-se o potencial de mudança organizacional provocada pela intranet. Vale lembrar que, se na era industrial, os

indivíduos nas fábricas trabalhavam ao ritmo das máquinas, hoje, na sociedade informacional, os indivíduos continuam trabalhando ao ritmo das máquinas, com a diferença que as máquinas atuais são muito mais velozes.

No entanto, é importante refletir sobre a frenética aceleração do ritmo de trabalho. Se a intranet acelerou o fluxo de informações dentro das organizações, teoricamente os colaboradores teriam mais tempo para fazer o mesmo trabalho; não é o que acontece: o ritmo do trabalho passa a ser mais veloz e os colaboradores devem adequar-se (SANDI, 2004). Será que o ritmo acelerado é mesmo uma vantagem competitiva? Como contraponto, nada indica que o ritmo acelerado para realização de um trabalho desenvolvido por pessoas (e não máquinas) implica maior qualidade no seu resultado.

Nesse contexto, mais importante que saber se a intranet altera o fluxo de informações internas ou o ritmo de trabalho, é saber principalmente se ela aumenta a eficiência do trabalho:

**Percepção quanto a afirmativa: "A intranet aumenta a eficiência no desempenho das minhas atividades"**



**Gráfico 21**

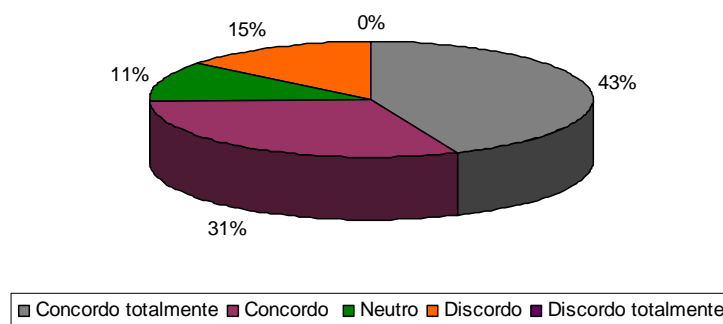
O fato de a grande maioria dos colaboradores, 69%, indicar que concordam, embora não integralmente, com a afirmativa "a intranet aumenta a eficiência no desempenho das minhas atividades" indica que a intranet não é a única responsável pela eficiência do

trabalho por eles desenvolvidos. Este entendimento dos colaboradores está atrelado à idéia do “não endeusamento” das tecnologias: elas não são as determinantes do desempenho empresarial, são apenas facilitadoras.

A relação de influência existente entre tecnologia da informação e a organização já é algo conhecido e discutido por autores contemporâneos, que concordam que uma influencia a outra, ou seja, a tecnologia da informação influencia nas decisões da organização e a organização influencia as decisões sobre essa tecnologia. Sampler (1998), por exemplo, defende também que as diretrizes organizacionais fornecem subsídios imprescindíveis para as estratégias e utilização da TI, ao mesmo tempo em que são influenciadas e alteradas pela TI.

Ao entender a intranet como facilitadora dos processos internos da organização, subentende-se que ela pode contribuir para a satisfação no ambiente de trabalho. Esse foi o questionamento abaixo:

**Percepção quanto a afirmativa: "A intranet gera satisfação no meu trabalho"**



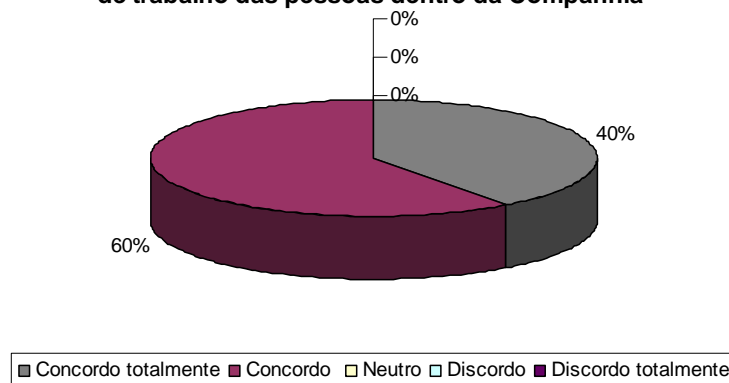
**Gráfico 22**

É muito positivo o retorno da grande maioria dos colaboradores, 73%, em relação à possibilidade da intranet gerar satisfação no seu trabalho. Isso parece significar que a intranet favorece, de certa forma, a ambiência organizacional. Certamente, não é a intranet por

si só que gera tal satisfação, mas sim o fato de ela promover o nivelamento de informação para todos os colaboradores, o que faz com que se sintam fundamentais para os processos da organização (SANCHES, 1996). Outra questão que pode estar relacionada à satisfação é o fato de as tecnologias contribuírem para incrementar o ritmo da produtividade (TRIVINHO, 2001, p.219). Inseridas em um mercado altamente competitivo, é natural que as pessoas se sintam bem ao perceber um aumento no nível de sua produtividade.

De forma um pouco mais direta, a pesquisa questionou quanto a uma possível mudança organizacional provocada pela intranet:

**Percepção quanto a afirmativa: "A intranet influencia a forma de trabalho das pessoas dentro da Companhia"**



**Gráfico 23**

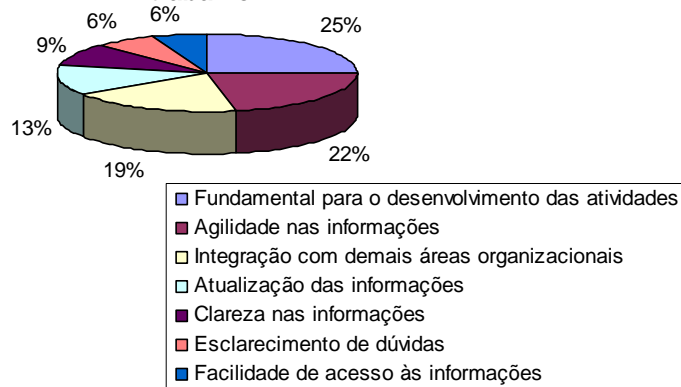
A unanimidade da resposta dos colaboradores - que concordam com a afirmativa "A intranet influencia a forma de trabalho das pessoas dentro da Companhia, ou seja, a cultura organizacional" - permite concluir que a intranet influencia uma mudança organizacional na empresa na qual se faz presente, ou seja, uma mudança na cultura organizacional.

Considerando que a cultura organizacional é, na sua forma mais simples de expressão, a maneira particular de viver que busca significados comuns ao grupo para evitar

ansiedade em face dos comportamentos imprevisíveis; mudanças podem implicar em ambigüidades e contradições. Ao entender a inserção da tecnologia como um fator de mudança, pode-se subentender que a cultura organizacional pode ser afetada. A inserção da internet gera uma nova dinâmica nos fluxos de informação, o que implica na necessidade de inovação nas condutas de gestão e nas formas de produção nas empresas. Para amenizar problemas decorrentes e que afetam os valores culturais (incertezas, desmotivação, inseguranças, etc), acredita-se ser recomendável o envolvimento dos colaboradores desde a concepção do seu uso (BENNETT, 1997; REZENDE; ABREU, 2006). Esta sugestão justifica-se pelo fato de ser a cultura organizacional considerada um fator crítico de sucesso para as organizações (BATISTA, 2003).

Mais do que saber que a intranet contribui para uma mudança organizacional, é conhecer quais mudanças são essas:

**Quais mudanças significativas a intranet trouxe para o seu trabalho?**



**Gráfico 24**

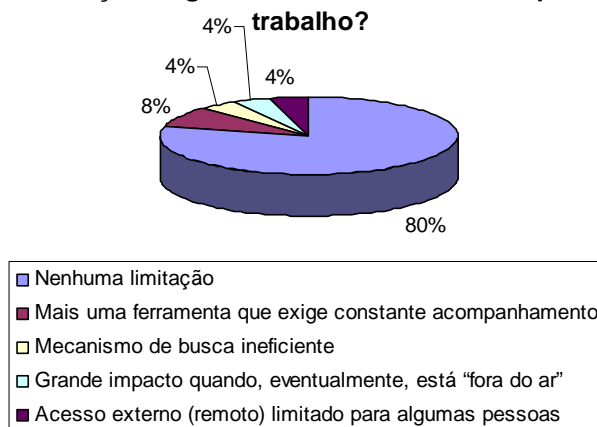
As respostas apontam novamente, junto ao gráfico 14, o potencial da intranet, prioritariamente, como um veículo de comunicação interna e, posteriormente, como uma ferramenta de trabalho.

Totalizando as considerações da maioria dos pesquisados (75%), verifica-se a importância da intranet como uma mídia interna ao ser apontada por: 22% dos pesquisados, como “aquela que agiliza o acesso às informações”; 19% dos pesquisados, como “aquela que integra as diferentes unidades organizacionais”; 13% dos pesquisados, como “aquela que atualiza as informações”; 9% dos pesquisados, como “aquela que esclarece as informações” e por 6% dos pesquisados, como “aquela que esclarece dúvidas e que facilita o acesso às informações”. Essas características identificam-se com aquelas indicadas nas afirmações de McGee; Prusak (1998) em relação à intranet.

As respostas também confirmam o potencial da intranet como ferramenta de trabalho, embora em menor proporção, indicada por 22% dos pesquisados como fundamental para o desenvolvimento das atividades.

No entanto, a intranet também apresenta suas limitações, como mostra o gráfico abaixo, gerado a partir do questionamento “Quais as limitações significativas que a intranet trouxe para o seu trabalho?”

**Quais limitações significativas a intranet trouxe para o seu trabalho?**



**Gráfico 25**

O fato de a maioria (80%) dos colaboradores entenderem que a intranet não apresenta limitações é sinal que ela é bem aceita pelos mesmos, o que só vem a contribuir para



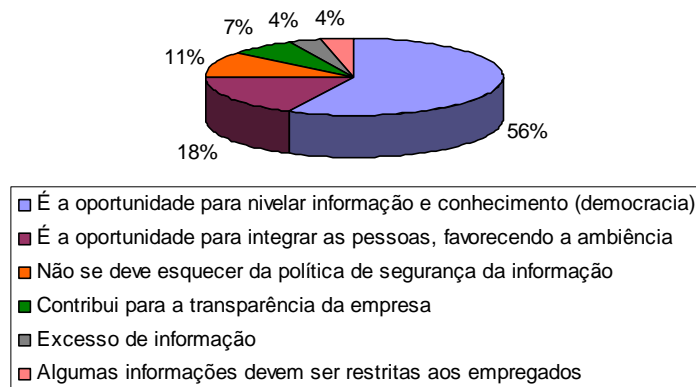
a organização. Há que considerar, entretanto, os outros pontos apresentados, assim como o comentário de que “A velocidade das informações e notas acabam criando a sensação de trabalho não concluído. O ritmo pode comprometer a saúde dos trabalhadores, gerando transtornos e problemas de ambiência”. Trata-se de comentário que merece atenção, uma vez que alerta que as pessoas giram em torno de um alto e massante fluxo de informações.

Novamente, retoma-se à questão do aumento do ritmo de trabalho. A velocidade das informações que circulam no ambiente organizacional acarreta na sobrecarga de informações e, conseqüentemente, de atividades. Uma limitação da intranet é, portanto, a dificuldade que as pessoas têm de acompanhar a velocidade de atualização das informações por ela veiculadas. Seria este um problema da intranet ou do usuário?

De nenhum dos dois. Assim como a intranet deve disponibilizar informações atualizadas, os usuários devem acompanhá-las para que obtenham êxito em suas ações. Até mais do que acompanhá-las, os colaboradores devem contribuir para o fluxo de informações internas, no sentido de informar a organização, e não apenas ser informada por ela (MARR; GARCIA, 1997). O problema está, algumas vezes, na falta de tempo para que os usuários se concentrem na busca por informações e conhecimentos, acessíveis via intranet. Muitas vezes, o acúmulo das atividades diárias não possibilita que as pessoas pesquisem as informações que complementariam seu trabalho ou sua visão a respeito da organização, conforme havia previsto (SANDI, 2004).

Outro questionamento interessante realizado foi quanto à percepção dos colaboradores em relação ao fato de hoje a intranet disseminar informações anteriormente restrita a poucas pessoas:

**Opinião quanto ao fato de a intranet disseminar informações anteriormente restrita a poucas pessoas**



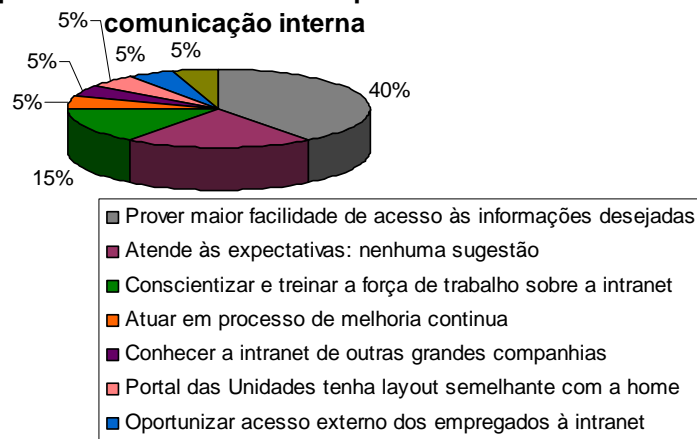
**Gráfico 26**

A partir das respostas, pode-se perceber que a maior preocupação dos colaboradores é com o nivelamento de informação e conhecimento em prol de um trabalho melhor, seguido do favorecimento da ambiência organizacional. A política de segurança da informação é um valor cultivado pela companhia e, neste caso, apresenta-se, mesmo que discretamente, como uma preocupação de 11% dos pesquisados. O zelo pela segurança da informação, quando se trata de tecnologia da informação e comunicação, não é uma realidade específica da Petrobras, uma vez que é apontada na literatura como, por exemplo, na abordagem de Ueki (2002) quanto às implicações das TIC.

Felizmente, apenas um pesquisado apresentou uma postura radical em relação à disseminação de informações aos profissionais contratados por empresas terceirizadas e que atuam na Petrobras. Se todos atuam para a eficiência da Petrobras, não tem porque eles não terem acesso a todas as informações disponibilizadas pela intranet. Se a comunicação interna prevê que todos os colaboradores sejam bem informados para que a organização tenha condições de antecipar respostas às suas necessidades e expectativas (CONTRERA, 2001), é natural que haja um nivelamento de informações para todos, sem exceção.

Por fim, os colaboradores pesquisados tiveram a oportunidade de registrar suas sugestões para melhorar a Petronet, como ferramenta de comunicação

**Sugestões para melhoria da intranet enquanto um veículo de comunicação interna**



**Gráfico 27**

Apesar de 80% dos pesquisados comentarem que a intranet não apresenta nenhuma limitação (Gráfico 25), 22% dos pesquisados apresentaram suas sugestões para melhoria da intranet. Dentre esses, 40% dos respondentes ressaltaram a importância de melhorar a facilidade de acesso às informações disponibilizadas pela mídia, o que foi registrado como um ponto de atenção para a Petrobras nas questões anteriores. Os pesquisados sugeriram que a intranet tenha um mecanismo de busca eficiente tanto para informações quanto para programas e aplicativos, assim como sugeriram um visual mais amigável, com a identidade visual dos serviços mais evidentes.

O comentário a respeito de uma possível semelhança entre os Portais das Unidades Organizacionais à home da Petronet – a Petronet - detalhou um aspecto interessante: que as principais notícias e banners dos Portais das Unidades deveriam estar em posição de destaque, e serem constantemente atualizados, assim como já acontece na home.

Os comentários apontam que a intranet da Petrobras parece sofrer de uma espécie de “anarquia de informações”, ocasionada quando diferentes unidades organizacionais

dentro da mesma organização constituem suas próprias intranets, anulando o propósito de uma rede comum de informações.

A falta de uniformidade e até mesmo de monitoramento quanto à atualização e disponibilização das informações dos Portais da Petrobras demonstra uma falta de coordenação e alinhamento. Isso não significa dizer que não seja indicada a existência de portais das unidades organizacionais; o importante é que eles estejam alinhados, oferecendo a mesma qualidade em termos de atualização e facilidade de busca às informações. Ressalta-se aqui, uma vez mais, a importância de um trabalho integrado e da liderança dos profissionais da comunicação da empresa para implementar tais melhorias.

Acredita-se que as sugestões tenham sido válidas, assim como os comentários finais a respeito da pesquisa. Nesses comentários, os colaboradores demonstraram interesse pela iniciativa da pesquisadora, uma vez que acreditam que os resultados sejam insumos para melhorias na comunicação interna e cultura organizacional. E, de fato, as respostas geraram um relatório rico em informações detalhadas a respeito da intranet, cuja interpretação oportunizou conclusões importantes para possíveis diretrizes da comunicação interna da Petrobras.

Para complementar as informações declaradas pelos colaboradores, fez-se necessário conhecer a opinião de seus líderes, os gerentes de primeira linha da Regional pesquisada.

### **5.1.2 Entrevista com os gerentes**

De um total de nove gerentes de primeira linha na unidade pesquisada, foi possível entrevistar sete deles (78%), uma vez que dois gerentes estavam em férias no período de aplicação da pesquisa – entre a segunda quinzena de dezembro de 2007 e a primeira quinzena de janeiro de 2008. Tratou-se de uma entrevista estruturada, pois partiu de uma

relação fixa de perguntas abertas, o que permitiu o tratamento quantitativo dos dados obtidos. Como as perguntas eram abertas, as respostas não foram fechadas e, portanto, foi necessário aplicar a técnica de análise de conteúdo para estruturar as respostas de forma quantitativa, conforme apontado por Gil (1999).

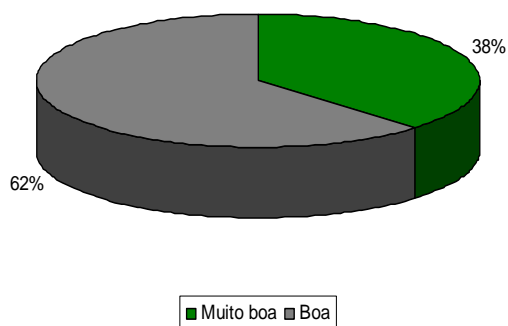
Para a elaboração do roteiro dessa entrevista estruturada (Apêndice B), seguiram-se as orientações de Gil (1999) para elaborar questões de fácil entendimento e ordenadas, de modo a favorecer o rápido engajamento do respondente. As perguntas foram criadas a partir dos questionamentos da própria pesquisadora durante seus estudos, assim como a partir da hipótese e problemática apontados no início dessa pesquisa.

Deve-se lembrar que a aplicação das entrevistas foi facilitada pela proximidade da pesquisadora com o corpo gerencial, o que permitiu agilidade no agendamento das mesmas. Com tempo médio de 30 minutos, as perguntas foram respondidas de forma muito aberta, confiantes de que a pesquisa poderá contribuir para a melhoria da gestão da informação e do processo comunicacional na empresa.

### **Resultados Obtidos**

A partir das entrevistas realizadas junto às gerências, percebeu-se um alinhamento no entendimento quanto à intranet. Tal alinhamento é nítido em relação à percepção da comunicação interna da Companhia, considerada “boa” ou “muito boa”:

### Avaliação da comunicação interna da Companhia

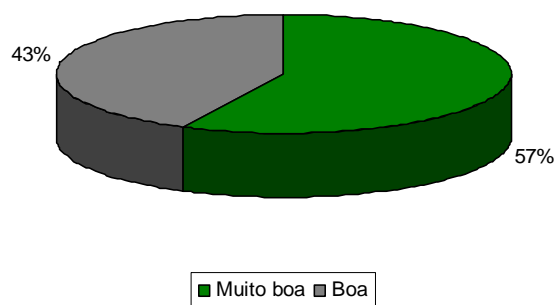


**Gráfico 28**

Três gerentes entrevistados entendem que a comunicação interna é “muito boa”, pelo fato de nivelar as informações para a força de trabalho e, conseqüentemente, contribuir para a imagem da Companhia. A maioria restante, representando 62% dos entrevistados, destacou o potencial da comunicação interna como “bom”, por diferentes motivos: lentidão na atualização; elitizada, de forma a não ser clara para todos; e repetitiva, pois a mesma informação é encaminhada por diferentes pessoas e unidades em diferentes canais de comunicação. Este comentário referente à comunicação interna ser repetitiva, ou seja, excessiva foi apontada por dois gerentes. Trata-se, portanto, de um alerta para aqueles que coordenam a comunicação interna da Companhia. Conceitualmente, o fato de a comunicação dever ser integrada não significa que ela deva ser repetitiva.

O mesmo alinhamento dos gerentes quanto à percepção da comunicação interna da Companhia existe quanto à percepção da intranet como veículo de comunicação interna, também considerada “boa” ou “muito boa”:

**Avaliação da intranet enquanto veículo de comunicação interna**

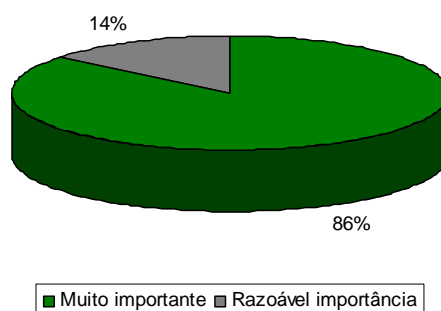


**Gráfico 29**

Apesar de 57% dos entrevistados considerarem a intranet como um veículo muito bom de comunicação interna, pelo fato de proporcionar agilidade e nivelamento de informações para toda a força de trabalho, três entrevistados ressaltaram que a atualização das informações é um ponto crítico. Ainda existem informações desatualizadas nos Portais das Unidades, o que não poderia acontecer. Outros pontos críticos apontados foram: lentidão no processamento de multimídias e a dificuldade de busca às informações disponibilizadas na intranet. Divididos entre a opinião de que a intranet, como veículo de comunicação interna, é “bom” ou “muito bom”, os gerentes vêem a intranet de forma positiva, o que pode estar facilitando a utilização desta mídia pela sua equipe, pois, a maioria das vezes, as atitudes dos gerentes são entendidas como exemplo.

Há que considerar também a percepção dos gerentes quanto à intranet como ferramenta de trabalho:

**Avaliação da intranet enquanto ferramenta de trabalho**



**Gráfico 30**

Nota-se uma diferença significativa entre a percepção da intranet como veículo de comunicação interna e ferramenta de trabalho. A intranet é mais reconhecida como ferramenta de trabalho do que um veículo de comunicação interna na Companhia. Trata-se de mais um alerta para os profissionais responsáveis pela comunicação interna da empresa.

Observa-se que a opinião dos gerentes quanto à percepção da intranet como ferramenta de trabalho, mais do que um veículo de comunicação interna, não está alinhada à opinião de suas equipes. Apesar de no Gráfico 12 dos questionários aplicados com os colaboradores próprios da Regional visualizar-se que os conteúdos mais acessados por 62% dos pesquisados (informações pessoais como contracheque, viagem a serviço e, gerenciamento de desempenho), o que indicaria o potencial da intranet como ferramenta de trabalho; nos Gráficos 14 e 15 é possível verificar que 85% dos colaboradores consideraram que a intranet é absolutamente indispensável para a comunicação interna, um volume maior de pesquisados quando comparado aos 78% que consideraram a intranet absolutamente indispensável como ferramenta de trabalho.

Os gerentes afirmam que a equipe realmente utiliza a intranet para o desenvolvimento de suas atividades, pois é uma ferramenta fácil de utilizar e acessível, que



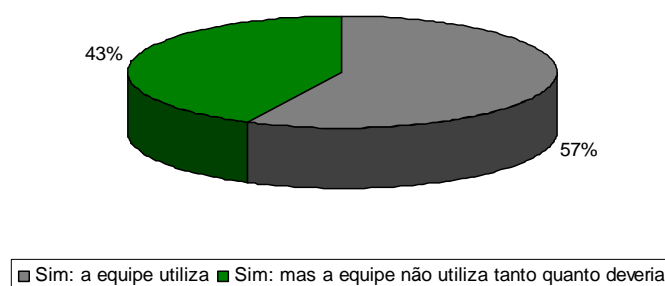
possibilita a integração com as demais unidades organizacionais. O gerente de uma área específica de contratação ressaltou a qualidade da intranet como ferramenta de apoio ao seu trabalho, pelo fato de disponibilizar atendimento on-line de dúvidas sobre o seu processo, agenda de treinamentos da Companhia para verificar disponibilidade de vaga e, ainda, relatórios das movimentações como ferramenta de gestão. Segundo o entrevistado “realizar o processo de licitação pela intranet (para força de trabalho) e canal fornecedor (disponibilizada pela internet para os fornecedores) assegura a transparência no relacionamento entre a Companhia e seus fornecedores”.

No entanto, os entrevistados relatam que ainda falta nivelar a qualidade dos Portais das Unidades da Companhia na intranet, pois alguns apresentam informações desatualizadas, não oportunizam facilidade para a busca de informações e ainda estão desintegrados com outros aplicativos da empresa como, por exemplo, o Business Software Solutions Applications (SAP/R3), que integra diferentes aplicativos utilizados pela empresa. As informações atualizadas no SAP não são transmitidas, com agilidade, para a intranet.

Os apontamentos não significam que a intranet não seja uma boa ferramenta de trabalho. Ela pode, sem sombra de dúvida, ser considerada, como uma boa ferramenta de trabalho. Trata-se apenas de um processo que requer acompanhamento e melhoria contínua.

Apesar de a intranet ser melhor considerada como ferramenta de trabalho do que como veículo de comunicação interna, a maioria dos gerentes entrevistados entende a intranet como uma maneira prática de manter sua equipe atualizada:

**A intranet é uma maneira prática de manter sua equipe atualizada?**



**Gráfico 31**

Mais uma vez, ressalta-se que o fato de a intranet não ser utilizada, tanto quanto poderia, como um canal de comunicação interna não significa que ela não seja um veículo de comunicação interna da Companhia de grande potencial, uma vez que 100% dos gerentes entrevistados entendem que a intranet seja uma maneira prática de manter sua equipe atualizada com informações da Companhia como um todo e da própria unidade da qual faz parte. Esta opinião dos gerentes é reforçada pela opinião de 95% dos integrantes de suas equipes que responderam aos questionários e consideram satisfatória a atualização das informações na intranet (Gráfico 9). O fato de as informações disponibilizadas na intranet serem atualizadas de forma satisfatória contribui para que ela seja considerada uma forma adequada de manter as pessoas atualizadas.

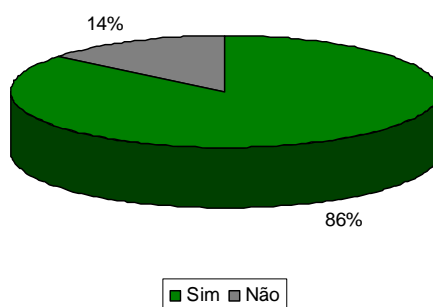
A despeito de todos os gerentes terem essa percepção, a maioria deles (57%) reconhece que suas equipes não utilizam tanto a intranet quanto poderiam. Novamente, um alerta: se a intranet é uma maneira prática de manter a equipe atualizada, mas as pessoas não a utilizam, é preciso verificar o porquê.

No entanto, cruzando os dados obtidos com a aplicação do questionário junto aos colaboradores, a percepção dos gerentes não condiz com a realidade apontada por 73% das pessoas que compõem suas equipes (gráfico 7), que afirmam acessar diariamente a

intranet. Percebe-se, portanto, um certo desconhecimento do corpo gerencial quanto ao nível de informações e conhecimento de suas equipes; o que pode ser facilmente revertido.

O potencial da intranet como veículo de comunicação interna é reforçado com outro questionamento:

**Sua equipe busca na intranet a solução de suas dúvidas?**



**Gráfico 32**

O fato de os gerentes considerarem que as equipes não utilizam a intranet o quanto poderiam, certamente levou 86% dos gerentes a entenderem que sua equipe busca na intranet a solução de suas dúvidas. Se isso acontece é porque a intranet é percebida como um canal de acesso às informações internas, ou seja, um efetivo veículo de comunicação interna. E assim é, uma vez que 85% dos colaboradores próprios da Regional, consideraram que a intranet é absolutamente indispensável para a comunicação interna (Gráfico 12). Um entrevistado alertou, inclusive, que a intranet diminuiu a carga depositada no gerente como disseminador de informações para sua equipe.

No entanto, foi apontado pelos gerentes que a cultura da unidade está focada muito no operacional; nem tanto em pesquisar e consultar informações da Companhia. As pessoas ainda não estão acostumadas a procurar informações na intranet, principalmente aquelas que estão atuando na área operacional.

Um questionamento interessante foi a respeito da hipótese de a intranet provocar uma mudança no ritmo de trabalho das pessoas na Companhia:



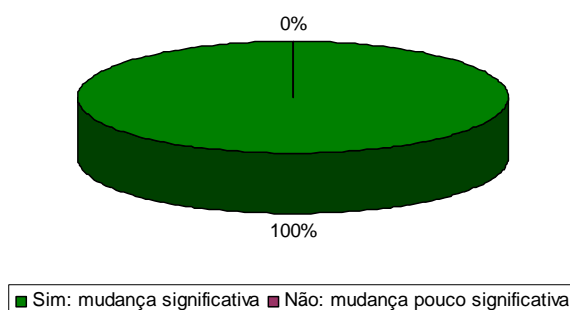
**Gráfico 33**

A unanimidade das respostas dos gerentes em entender que a intranet provocou uma mudança no ritmo de trabalho de suas equipes não foi surpreendente, uma vez que os gerentes haviam comentado que a intranet trouxe agilidade no fluxo de informações internas e dinamicidade às atividades referentes aos seus processos. Essa unanimidade não foi percebida na resposta das equipes dos gerentes à mesma pergunta: 72% dos colaboradores próprios concordaram com a afirmativa “a intranet mudou o ritmo de meu trabalho” (Gráfico 20). Na visão dos gerentes, a intranet é entendida como “aquela que fornece agilidade à busca das informações e ferramentas necessárias para o trabalho”.

Conforme um gerente entrevistado, “antes, a força de trabalho buscava informações nas bibliotecas, o que demandava muito tempo. Hoje, a intranet permite um acesso ágil a informações essenciais para o trabalho. A intranet é fonte das informações que a força de trabalho precisa”.

Se a intranet altera o ritmo de trabalho, é necessário saber se ela também altera o fluxo de informações referentes ao trabalho, no dia-a-dia:

**A intranet altera o fluxo das informações referentes ao trabalho?**



**Gráfico 34**

Assim como 100% dos entrevistados percebem que a intranet altera o ritmo de trabalho, todos também percebem que a intranet altera o fluxo das informações referentes ao trabalho. Tal alteração chega ao ponto de dizerem que é comum escutar “se a intranet está fora do ar, não se trabalha”.

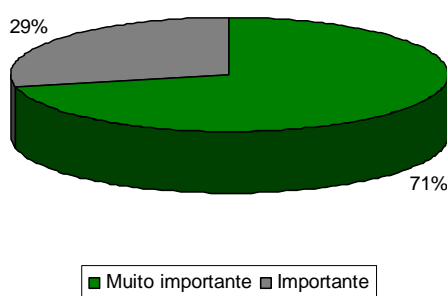
Novamente, a unanimidade dos gerentes não foi percebida na resposta de suas equipes à mesma pergunta: 60% dos colaboradores próprios concordaram com a afirmativa “a intranet altera o fluxo das informações referentes ao meu trabalho” (Gráfico 19). Acredita-se que essa diferença de percepção entre gerentes e equipes por eles lideradas seja uma defasagem de visão holística das influências da intranet. Os gerentes, mais próximos das questões estratégicas da Companhia, têm a oportunidade de ter um outro olhar a respeito da relação entre a intranet e as pessoas que dela se utilizam.

A maioria dos gerentes alertou para o fato de antes a fonte de informação ser presencial (documentos formais impressos, livros, manuais, fichas catálogos); ao contrário, quando a fonte de informação é virtual (intranet e e-mail). Antes o trabalho dependia do acesso a essas fontes presenciais, que muitas vezes demoravam a chegar. Hoje não mais, pois essas fontes estão disponíveis às pessoas pela intranet ou e-mail. As informações estão por todos os lados, basta as pessoas buscarem. Se antes as pessoas eram, de certa forma, passivas, à

espera das informações; hoje as pessoas têm a iniciativa de buscar essas informações, pois essas estão ao seu alcance. Esta mudança forneceu mais dinamismo ao trabalho.

Na Petrobras, o acesso facilitado às informações internas pela intranet pode ser viabilizado de forma remota, ou seja, acessar a intranet sem estar dentro da empresa. O acesso remoto é autorizado aos líderes formais e informais da Companhia. Neste sentido, foi questionado aos gerentes como eles percebem o fato de a intranet oportunizar o trabalho a distância:

**Como você percebe o fato de a intranet oportunizar o trabalho à distância?**



**Gráfico 35**

A maioria dos gerentes entrevistados entende que acessar a intranet fora da estação de trabalho é um diferencial da Petrobras. Apesar de ser um acesso lento, reconhecem que não é toda empresa que oportuniza essa facilidade de trabalho. Com esse acesso, trabalhar em casa é como se estivesse trabalhando na sua própria estação de trabalho na Companhia. Desta forma, trata-se de uma opção para trabalhar com a mesma eficácia sem, necessariamente, estar fisicamente na estação de trabalho.

Verifica-se um alinhamento entre a opinião dos gerentes e suas equipes, uma vez que 85% das pessoas por eles geridas consideram indispensável o fato de a intranet oportunizar o trabalho a distância (gráfico 17). Uma percepção muito próxima a dos gerentes,

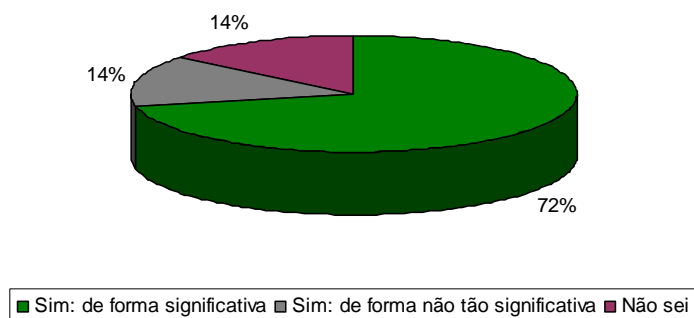
que são unânimes no entendimento quanto à importância da intranet para o trabalho a distância.

No entanto, muitos gerentes apontaram para o fato de que essa facilidade viabilizada pela intranet venha a acarretar prejuízos na qualidade de vida. Segundo um entrevistado, “devemos tomar cuidado para não nos tornarmos um robô (escravo), assim como já acontece com o celular”.

É comum percebermos que o alto ritmo e o grande volume de trabalho das pessoas vêm moldando nossa sociedade, de forma que ela se caracterize por ser cada vez mais estressada. Dependendo de como for trabalhado, o fato de acessar a intranet fora do ambiente de trabalho é uma forma de contribuir para aumentar o volume de trabalho. A questão não é deixar de acessar a intranet fora do ambiente de trabalho, mas sim ter um equilíbrio. Não fazer do acesso à intranet uma extensão do trabalho após as oito horas previstas diariamente, mas quem sabe adotar uma postura de substituição do ambiente de trabalho para um outro qualquer (casa, aeroporto, etc) no horário previsto para estar na empresa e que, por algum motivo, não foi possível estar.

Se a intranet é, ao mesmo tempo, um veículo de comunicação interna e uma ferramenta de trabalho, é interessante questionar se a intranet influencia a eficiência no desempenho de sua equipe no desenvolvimento de suas atividades:

**A intranet influencia a eficiência no desempenho de sua equipe?**



**Gráfico 36**

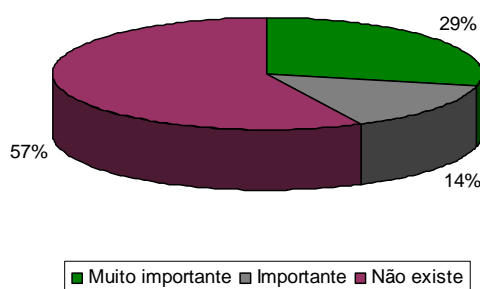
A maioria dos gerentes (86%) entende que a intranet influencia a eficiência no desempenho de sua equipe pelo fato de ela proporcionar agilidade e nivelar informações oficiais, amenizando a perda de tempo e, assim, possibilitando a eficiência ao trabalho. Conforme um entrevistado, “a intranet é mais rápida que qualquer outro sistema que já tivemos para trabalhar”. A opinião dos gerentes está muito próxima da opinião de suas equipes que responderam ao questionário: 93% dos pesquisados concordam com a afirmativa “a intranet aumenta a eficiência no desempenho das minhas atividades” (Gráfico 21).

Dois gerentes pontuaram que qualquer canal que veicule informações da Companhia, de forma atualizada, ajuda a eficiência no desenvolvimento das atividades. A intranet faz parte do conjunto de ferramentas de trabalho: não é a única. Se não existisse, faria diferença.

A partir destas considerações, é possível entender que a intranet não é determinante nas mudanças na forma de trabalhar da Companhia, ou seja, ela não é a única responsável pelo desempenho das pessoas. Essa afirmativa é defendida por muitos autores como, por exemplo, Castells (1999) e Levy (1999) que entendem a tecnologia como fator que condiciona algumas mudanças, e não como fator determinante dessas.

Como a intranet influencia o desempenho das pessoas, questionou-se se ela contribui para o desenvolvimento de trabalhos em grupo:

**Qual a contribuição da intranet para o trabalho em grupo de sua equipe?**



**Gráfico 37**



A minoria dos gerentes, 29%, percebe como “muito importante” a contribuição da intranet para o trabalho em grupo. Essa minoria alegou que as informações disponibilizadas pela intranet permitem o nivelamento de informações necessárias para a realização de um bom trabalho em grupo. Mesmo fisicamente distantes, as pessoas podem trabalhar juntas, pois tem acesso à mesma fonte de informação.

No entanto, a maioria dos entrevistados não percebe tal contribuição (57%) ou quando a percebe a entende apenas como “importante” (14%). Esses gerentes afirmam que a intranet não chegou a este nível de contribuição. Se as pessoas ficam muito voltadas para a intranet, param de conversar e de dialogar com os colegas. Segundo eles, a tecnologia acarreta em prejuízos para o desenvolvimento interpessoal e relacionamentos. Essa visão tecnicista da tecnologia é percebida também quando os gerentes percebem a intranet mais como ferramenta de trabalho do que como veículo de comunicação interna. Nota-se que a opinião dos gerentes foi diferente da opinião de suas equipes: 51% dos pesquisados consideram que intranet seja indispensável para o trabalho em equipe.

É importante observar que preocupação dos gerentes em relação à contribuição da intranet para o trabalho em grupo vem ao encontro da afirmativa de Chanlat (1992), que disse que reduzir a comunicação humana a uma simples transmissão de informação objetiva, como é feito freqüentemente nas organizações, é suprimir toda a questão do sentido e das significações. Os gerentes entrevistados entendem que a tecnologia, no caso a intranet, não seja um fator importante para a realização de trabalhos em grupo, uma vez que acreditam que o uso das tecnologias pode acarretar em prejuízos à comunicação face a face e, conseqüentemente, aos relacionamentos e ao trabalho em grupo.

No entanto, há que se considerar que a opinião dos gerentes caracteriza uma cultura ainda não totalmente aberta às tecnologias da informação de comunicação. Trabalhar com tecnologia não significa desprover de sentido e significado as informações por ela disponibilizadas. Além disso, poder contar com o apoio das TIC não implica no esquecimento

das formas tradicionais de comunicação e aprendizagem. As relações virtuais não substituem os encontros físicos; é um erro considerar as relações entre antigos e novos dispositivos de comunicação em termos de substituição (LEVY, 1999). Nessa linha de pensamento, é um erro acreditar que as inovadoras formas de comunicação e ensino que podem ser viabilizadas por meio da intranet venham a prejudicar as tradicionais formas de comunicação.

Finalizando a entrevista, foi questionado aos gerentes se a intranet é bem vista como um meio de comunicação interna e ferramenta de trabalho pela equipe por eles gerenciadas:

**A intranet é bem vista como um meio de comunicação interna e ferramenta de trabalho pela sua equipe?**

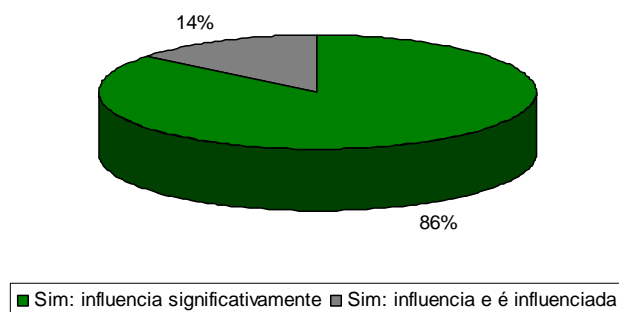


**Gráfico 38**

O fato de os gerentes considerarem que sua equipe tem uma boa percepção quanto à intranet é extremamente positivo. Isso significa que a intranet é bem aceita pelas pessoas, item fundamental para o seu sucesso. Essa boa aceitação é evidenciada nas respostas dos colaboradores próprios ao questionário aplicado, quando 80% dos pesquisados alegam que a intranet não trouxe nenhuma limitação para seu trabalho (Gráfico 25). Sendo assim, qualquer mudança a favor da melhoria contínua da intranet é, portanto, um bom investimento, já que se trata de um veículo/ferramenta utilizado pelas pessoas.

Por fim, foi indagado aos gerentes se a intranet influencia a cultura organizacional:

**A intranet influencia a forma de trabalho da Companhia, ou seja, a cultura organizacional?**



**Gráfico 39**

A grande maioria (86%) dos entrevistados acredita que a intranet influenciou significativamente a forma de trabalhar. Tal percepção está muito próxima de 100% de sua equipe, também pesquisada por meio de questionários, que concordam com a afirmativa “A intranet influencia a forma de trabalho das pessoas dentro da Companhia” (Gráfico 23).

Segundo os gerentes, hoje somos dependentes da rede para trabalhar e para se relacionar no ambiente de trabalho. Tudo o que precisamos está na intranet e nos correios eletrônicos. Se a rede está fora do ar, as pessoas não trabalham.

Um gerente entrevistado afirmou que “a intranet é o retrato da modernidade e arrojo da Companhia”. Não pela tecnologia em si, mas pela política de disseminação de informações para todos, que traz dinamismo para o trabalho. Outro gestor entrevistado disse que “tudo que atualiza e gera informações influencia a cultura organizacional e, conseqüentemente, o relacionamento em âmbito organizacional. Hoje, tudo é ‘correio eletrônico’. Trabalhamos em função dele. Se, por um lado, a agilidade aumenta, o relacionamento diminui”.

Um gerente disse que “a intranet influencia e é influenciada pelas pessoas”. Segundo ele, a intranet influenciou, em um primeiro momento, e foi influenciada após esse

momento inicial. Da mesma forma que as pessoas se adaptam à intranet, ela também se adapta à realidade da Companhia.

Um exemplo disso foi a necessidade de uma fonte única de informações que demandou a Petronet (home da intranet). Antes, só haviam os Portais das Unidades, de certa forma desintegrados. A entrada da home (Petronet), consolidando as informações da Companhia na primeira página da intranet, trouxe muitos ganhos para a comunicação interna. Desta forma, o usuário não fica restrito ao hábito de acessar apenas o Portal da Unidade na qual trabalha. Diferentemente do que acontecia, quando a primeira página a se apresentar ao acessar a intranet era o Portal da Unidade na qual o usuário trabalha. A entrada da home denominada Petronet é um exemplo de ajuste entre a tecnologia e as pessoas, ou seja, uma via de mão dupla.

Esta última pergunta aos gerentes entrevistados auxilia a responder ao questionamento inicial da pesquisadora. Na realidade, responde à sua primeira hipótese de que “As novas tecnologias de informação e comunicação têm influência na cultura das organizações”. De fato, os gerentes e suas equipes entendem que a intranet influencia a forma de trabalho da Companhia e que contribui para a implementação de uma nova visão de mundo em relação às TIC e suas potencialidades de mediação no mundo dos negócios, criando novos valores culturais nas organizações.

## **5.2 Interpretação dos resultados**

Ao finalizar a interpretação dos dados obtidos pela aplicação da pesquisa, foi possível perceber a grande validade de conhecer a opinião de dois grupos diferentes dentro do mesmo público: o público interno. Conhecer a opinião dos gerentes e seus subordinados foi extremamente importante para obter uma conclusão sólida quanto às implicações da intranet na cultura da Petrobras.

A começar pela síntese de algumas respostas dos gerentes e suas equipes, na Regional Bacia de Campos dos Serviços Compartilhados:

<b>Síntese dos resultados relevantes da Pesquisa</b>
▪ A comunicação interna da Petrobras é bem avaliada pelos gerentes e suas equipes.
▪ A intranet é o segundo meio de comunicação mais utilizado pelos colaboradores, após o correio eletrônico.
▪ Nível de aceitabilidade da intranet é alto pelos colaboradores pesquisados, uma vez que têm familiaridade e facilidade de navegação com a mídia. Afirmam que ela fornece facilidade para a busca das informações, que são consideradas atualizadas de forma satisfatória.
▪ Há uma diferença de percepção entre os gerentes e suas equipes: os gerentes percebem a intranet mais como uma ferramenta de trabalho do que como veículo de comunicação interna; ao contrário de suas equipes, que entendem como mais indispensável a intranet como veículo de comunicação do que como ferramenta de trabalho.
▪ Há uma diferença de percepção quanto à contribuição da intranet para o trabalho em grupo: os gerentes não percebem essa contribuição, ao passo que suas equipes a entendem como indispensável.
▪ O acesso à intranet fora do ambiente de trabalho, ou seja, o trabalho à distancia viabilizado pela intranet, é bem visto pelos gerentes e suas equipes.
▪ Os gerentes acreditam que a sua equipe não utiliza tanto a intranet quanto poderia, o que é desconexo com o acesso diário das pessoas por eles geridas.
▪ Gerentes e equipes concordam – embora não integralmente – que a intranet aumenta a eficiência no seu trabalho. Isso significa que a intranet não é a única responsável pela eficiência no trabalho.
▪ Os colaboradores afirmam que o compartilhamento dos veículos de comunicação tradicionais e eletrônicos na Companhia atende à necessidade (seja parcialmente ou integralmente); no entanto, a maioria aponta para o atendimento parcial.
▪ Há um alinhamento dos gerentes e suas equipes quanto às implicações da intranet na alteração do fluxo das informações internas, do esclarecimento de dúvidas, da clareza e agilidade das informações, do ritmo de trabalho, da facilidade de acesso às informações, na contribuição para a eficiência no desempenho das atividades e, na integração com as

demais áreas organizacionais. Tal alinhamento confirma-se no entendimento, de ambas as partes, que a intranet altera a forma de trabalho das pessoas dentro da Companhia.

Quadro 13: Síntese das respostas relevantes obtidas na Pesquisa  
Fonte: Crédito da pesquisadora

Observa-se que o fato de a intranet ser melhor percebida pelos gerentes como ferramenta de trabalho do que como veículo de comunicação interna, indica um ponto de alerta para os profissionais responsáveis por esta mídia. Hoje, como a intranet é percebida na Regional Bacia de Campos dos Serviços Compartilhados, ela consolida-se como uma ferramenta tática voltada para a operacionalidade das tarefas, e não como uma ferramenta estratégica que provê a uniformidade de informação e conhecimento para toda a força de trabalho, como sugerem McGee; Prusak (1998).

Certamente, este fato amplia o leque de atuação dos profissionais responsáveis por esta mídia. Critérios como atualização das informações, facilidade de navegação e familiaridade com a mídia contribuem para permitir uma melhor usabilidade da intranet, de acordo com as normas da ABNT (2002). Para tanto, uma equipe multidisciplinar é uma boa alternativa para acompanhar a eficácia da intranet como veículo de comunicação interna.

Aliada a este possível processo de melhoria, a intranet também pode trabalhar melhor a questão de sensibilização não somente da força de trabalho, mas também do corpo gerencial, o que estaria alinhado à idéia da contribuição da intranet para a realização do trabalho em grupo, conforme comentado por Lafrance (2001). A partir destas questões, entende-se que a comunicação interna mediada pela intranet apresenta não somente vantagens, mas também desvantagens para a cultura das organizações, o que vem a confirmar a segunda hipótese apresentada no início desta pesquisa, evidenciada nos Quadros 10 e 11 desta dissertação.

Vale lembrar que a partir das opiniões dos pesquisados, que reconhecem a intranet como “aquela que altera a forma de trabalhar da Companhia”, foi possível confirmar a primeira hipótese da pesquisa – “as novas tecnologias de informação e comunicação têm influência na cultura das organizações”. Mais do que isso, foi possível responder à problemática da pesquisa “Quais são as implicações decorrentes do uso da intranet, como novo meio de comunicação interna, para a cultura organizacional?”. De acordo com a análise dos resultados da pesquisa, as implicações são: alteração do fluxo das informações internas, do esclarecimento de dúvidas, da clareza e agilidade das informações, do ritmo de trabalho, da facilidade de acesso às informações e, ainda, na contribuição para a eficiência no desempenho das atividades e, na integração com as demais áreas organizacionais.

Ponderando o retorno do estudo de caso, nota-se que embora os resultados apresentem especificidades da intranet da Petrobras, eles permitiram conclusões aplicáveis à realidade de outras organizações, daí a validade deste estudo e pesquisa ora realizados e descritos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como ponto de partida o reconhecimento de algumas questões relativas às tecnologias da informação e comunicação: suas modificações significativas, sua apropriação e uso, e, claro, suas influências nas relações da sociedade e, por consequência, nas organizações. A escolha da intranet residiu no fato de ser uma mídia alinhada às inovações tecnológicas recentes, cujo crescimento como canal de comunicação interna está em expansão.

Considerando que a evolução tecnológica implica em constantes mudanças nos modelos mentais dos indivíduos, é possível perceber uma notável diferença entre o homem na sociedade moderna e o homem na sociedade informacional, que passou a contar com o uso das tecnologias da informação e comunicação. Em termos de comunicação, o indivíduo na sociedade informacional requer um novo esforço de interpretação das informações, saindo do modelo clássico de comunicação unilateral e passiva para uma comunicação bilateral, de mão dupla, onde o receptor é ativo no processo. Se as pessoas mudaram, as organizações também mudaram e, conseqüentemente, a cultura dessas organizações; uma vez que a cultura é construída e mantida por meio da comunicação e do relacionamento entre as pessoas que delas fazem parte. De fato, se as organizações mudaram, a sua forma de comunicação interna não poderia continuar sendo a mesma.

Hoje, na sociedade informacional, não basta apenas informar a força de trabalho. É preciso que a comunicação interna alinhe o entendimento dos colaboradores quanto aos objetivos e estratégias organizacionais. Até porque os elementos organizacionais atuam em conjunto: estratégias, processos, organização, recursos, sistema e pessoas. E a comunicação existe para interligar esses elementos. Por isso, a área de comunicação interna não deve ser uma mera provedora de informações; mas sim ser responsável pela coordenação e disseminação de conteúdos que tragam valor agregado à organização. Assim, a comunicação



interna não deve ser sazonal; pelo contrário, deve ser um processo permanente e adequado à realidade da organização e das pessoas que dela fazem parte. Um bom fluxo de informações pertinentes e aplicáveis à realidade da força de trabalho só vem a ampliar a visão dos indivíduos em prol do desenvolvimento organizacional.

Nesse sentido, a intranet deve ser percebida, de forma efetiva, como um veículo de comunicação, muito mais do que uma ferramenta de trabalho. Percebê-la como uma ferramenta de trabalho é entender a intranet como uma ferramenta de nível tático, voltada para a operacionalidade das tarefas, sendo esta visão contrária ao que propõe a literatura, que aponta a intranet como uma ferramenta estratégica, que provê a uniformidade de informação e conhecimento para toda a força de trabalho.

Nomear a intranet como uma plataforma única de trabalho, como indicam autores renomados na área e mencionados anteriormente no referencial teórico construído e apresentado no capítulo 4 desta dissertação, não significa reduzi-la a um simples banco de dados ou ambiente de acesso aos aplicativos necessários para a realização das atividades. Tal percepção indicaria que ela estaria sendo subutilizada, uma vez que não atenderia além das dimensões instrumental e técnica que fazem parte da comunicação organizacional.

Com toda sua potencialidade de promover uma comunicação de mão dupla de forma ágil e fácil, a intranet tem condições de assumir a dimensão estratégica da comunicação, destacando-se como uma rede interna de comunicação, que facilita a gestão da informação e do conhecimento. Tratando-se de uma rede, todas as pessoas envolvidas devem contribuir para que haja o fluxo de informações; inclusive os colaboradores, que devem se sentir responsáveis em fazer fluir esse fluxo da comunicação interna. Tal entendimento dependerá muito da postura e dos valores dos colaboradores; o que nos leva à cultura organizacional. Daí, a afirmativa de que a cultura organizacional é fator crítico de sucesso do processo de implementação e manutenção da intranet nas organizações; sendo fundamental um bom planejamento aliado a um processo de sensibilização.

Diante desse contexto, é fácil perceber que a simples disponibilidade da intranet não é o suficiente para garantir o alcance de seus resultados. É preciso que haja a interação com as pessoas. É o indivíduo que é responsável pelas suas reações participativas diante desta mídia, e não a tecnologia em si. O uso das TIC não é uma aplicação pura, mas sim o resultado das interações sociais e culturais que se sucedem no processo de relacionamento interpessoal. Existirá sempre a necessidade de um alinhamento entre a intranet e pessoas por ela envolvidas, de forma que a potencialidade da tecnologia possa resultar em otimização dos negócios. Tal alinhamento é condição essencial para o trabalho dos profissionais de comunicação que lidam com a intranet.

Em resposta à problemática definida pela pesquisadora: “Quais são as implicações decorrentes do uso da intranet, como novo meio de comunicação interna, para a cultura organizacional?”, é possível afirmar que são várias as influências. No âmbito organizacional, a intranet é apontada como “aquela que altera o fluxo das informações internas referentes ao trabalho, o modo de esclarecimento de dúvidas, a clareza e a agilidade das informações, o ritmo de trabalho, a facilidade de acesso às informações e, ainda, contribui para a eficiência no desempenho das atividades e, para a integração com as demais áreas organizacionais”.

Com capacidade para dar dinamismo, clareza e eficiência ao trabalho, assim como de alterar a relação unilateral das comunicações, integrando a organização, a intranet é percebida como “aquela que influencia uma nova forma de trabalhar, ou seja, a cultura da organização da qual faz parte”. O que vem a confirmar a segunda hipótese da pesquisa: as novas tecnologias de informação e comunicação têm influência na cultura das organizações.

Exercer influência na organização não significa que seja positiva ou negativamente. Dependerá de como será trabalhada a implementação da intranet no ambiente organizacional: se seus futuros usuários foram envolvidos desde o momento do planejamento da implementação desta nova mídia, se foram consideradas as possíveis resistências das

peessoas a ser envolvidas, se as pessoas estão preparadas tecnicamente para lidar com a nova tecnologia; enfim, se a cultura organizacional foi analisada no sentido de realizar possíveis ajustes dessa nova mídia à realidade das pessoas.

O que é possível perceber após estudos e vivências desenvolvidos durante a pesquisa é que não se pode permitir que o fascínio pelas inovadoras tecnologias de informação e comunicação deturpe seu significado, a ponto de esquecer o principal objetivo de sua existência: a informação que se veicula através dela e a possibilidade de ampliação das condições de gestão do conhecimento e da informação. A segunda hipótese apresentada no início desta pesquisa se confirma: a comunicação interna mediada pela intranet apresenta vantagens e desvantagens para a cultura das organizações.

Da mesma forma que as tecnologias têm suas potencialidades e limites, as mídias também têm suas vantagens e desvantagens. Nesse sentido, não se admite o “endeusamento” das tecnologias, ou seja, que as considere a solução da comunicação dentro das organizações. Os meios eletrônicos não surgiram para substituir os meios de comunicação tradicionais, mas sim para complementá-los. A intranet não deve ser entendida como o melhor e único canal de comunicação interna, mas sim como uma boa alternativa de mídia interna. Em determinadas situações – a depender da mensagem e dos públicos destinados – ela pode ser a melhor opção; mas nunca a única solução para a comunicação interna.

A complementaridade entre intranet e os meios de comunicação tradicionais como, por exemplo, a comunicação face a face é essencial, só a potencializa. Esse entendimento deve ser incorporado pelas pessoas que utilizam a intranet, para que não haja a interpretação de que os meios de comunicação inovadores surgiram em substituição aos meios tradicionais, ou até mesmo, que o compartilhamento de diferentes mídias não atenda integralmente a comunicação interna.

A percepção a respeito das vantagens e desvantagens da intranet dependerá da visão quanto às TIC. Uma visão imparcial e racional é capaz de vislumbrar as duas

possibilidades. Se a cultura da organização estiver preparada para lidar com as implicações das tecnologias, ela perceberá com muita clareza quais os pontos negativos e positivos desta mídia. Entender a intranet como um simples banco de dados, por exemplo, eliminando sua potencialidade e intercâmbio de informações é uma visão parcial e distorcida. De fato, a intranet poderá alcançar seu pleno potencial se a estrutura da organização da qual faz parte for compatível com a velocidade do fluxo de informação, o método de objetivos compartilhados e trabalho em grupo que a intranet proporcionará.

A gestão da comunicação organizacional tem muito a contribuir neste processo de implementação da intranet, assim como em seu processo de melhoria contínua, pois pode promover a interação entre profissionais da área de recursos humanos e tecnológicos em uma tentativa de juntos criarem e manterem facilitadores da interface entre tecnologia e pessoas, sempre com foco na intranet enquanto um veículo de comunicação interna. O foco é prover sinergia não somente entre TIC e os aspectos humanos, como também entre a área tecnológica e as diversas áreas da organização, com foco nos objetivos e estratégias de negócio. Para tanto, uma equipe multidisciplinar é uma boa alternativa. Com diferentes leituras quanto ao mesmo cenário, uma equipe com profissionais de diversas áreas de formação e atuação tem condições de projetar alternativas e soluções relativas à comunicação via intranet.

Outra grande contribuição dos profissionais de comunicação à intranet é assegurar uma comunicação interna integrada que assegure que a informação seja recebida por todos, independente do veículo utilizado, seja eletrônico ou tradicional; o que é diferente de disponibilizar informações repetitivas e sobrecarregar as pessoas com informações. O uso inapropriado dos meios de comunicação tecnológicos reflete negativamente na rotina de trabalho. Ao contrário disso, um bom fluxo comunicacional é fator crucial para a sustentabilidade da comunicação interna, inclusive da própria intranet.

É evidente que o acompanhamento tecnológico das organizações não se resume a investimentos em equipamentos e softwares. Além dos programas de capacitação,

que propiciam a capacitação técnica aos colaboradores, faz-se necessário o desenvolvimento social. A gestão da informação não tem condições de ser sustentada se não há confiança e capacidade das pessoas em assimilar e reagir pró-ativamente a grandes volumes de informações, em um ritmo cada vez mais veloz.

A administração das TIC está longe de ser um problema bem definido, com regras e procedimentos claros. Tudo dependerá da cultura da organização na qual elas se fazem presentes. Considerando que as tecnologias instrumentalizam novas formas de relacionamento que, por sua vez influenciam a cultura organizacional, a intranet – como um autêntico meio de comunicação interna que envolve toda a rede de relacionamento da organização – impacta as pessoas por ela envolvidas. Sendo assim, a intranet deve ser construída socialmente, de modo a se adaptar à cultura das pessoas que por ela estão envolvidas. É preciso considerar, portanto, a necessidade de condução da disseminação da informação via intranet, entendendo-a mais como um veículo de comunicação interna e, portanto, uma ferramenta estratégica, do que uma ferramenta de trabalho, ambos com potencial de impactar a cultura organizacional. Para tanto, é necessário que o corpo gerencial não compactue de uma visão verticalizada da intranet, entendendo-a como uma forma de controlar as informações internas; mas sim um veículo que deve ser utilizado de forma responsável para a gestão dos relacionamentos internos.

Diante do cenário de mudanças e incertezas que as TIC estão oferecendo à comunicação organizacional, consideramos que o homem é o único ser dotado de inteligência e conhecimento capaz de compreender os desafios e definir as estratégias que direcionarão seu futuro. Entende-se, portanto, que o resultado deste estudo e pesquisa seja uma contribuição de importância para a melhor compreensão do uso da Intranet como instrumento mediador da comunicação interna nas organizações contemporâneas, e que, dadas as suas condições, em não havendo a intenção de se esgotar o espectro do tema, possa permitir o ensejo da necessidade de estudos *in continuum* nesse sentido.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S.; SBENBAR, A. **Adapting your technological base: the organization challenge**. Cambridge: Sloan Management, 1990.
- ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. (Org). **Tecnologia de Informação**. São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Tecnologia de Informação: desafios da tecnologia de informação aplicada aos negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.
- ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. Benefícios da tecnologia de informação no desempenho empresarial. In: MOURA, R. M.; ALBERTIN, A. L. (Org). **Tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 9241-11**: requisitos ergonômicos para trabalho de escritórios com computadores - parte 11 – orientações sobre usabilidade. Rio de Janeiro: ABNT, agosto 2002, 21p. Disponível em: <<http://www.inf.ufsc.br/cybis/pg2003/iso9241-11F2.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2007.
- BAHIA, B. J. **Introdução à comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- BARONI, R. **Organizacionais de suporte à administração de intranets e portais corporativos**. Nov. 2006. Disponível em: < <http://www.intranetportal.com.br/tendencias/km>>. Acesso em: 02 out. 2007.
- BATISTA, P. D. **O papel da intranet na comunicação organizacional**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, novembro de 2003. Disponível em: <[http://64.233.161.104/search?q=cache:6b7KdhfEH1sJ:www.facom.ufba.br/pex/pablodantas.doc+intranet+artigos+COMUNICA%C3%87%C3%83O+ORGANIZACIONAL&hl=pt-BR&lr=lang\\_pt&client=firefox-a](http://64.233.161.104/search?q=cache:6b7KdhfEH1sJ:www.facom.ufba.br/pex/pablodantas.doc+intranet+artigos+COMUNICA%C3%87%C3%83O+ORGANIZACIONAL&hl=pt-BR&lr=lang_pt&client=firefox-a)>. Acesso em: 15 ago. 2007.
- BELTRÃO, L. **Fundamentos científicos da comunicação**. Brasília: Thesaurus Editora, 1973.
- BENETT, G. **Intranets: como implantar com sucesso na sua empresa**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BOLANÕ, C. A Economia política da internet e da chamada convergência. In: HERSCOVICI, A.; CASTAÑEDA, M.; VASCONCELOS, D.; BOLANÕ, C (Org). **Economia política da internet**. Aracaju: Editora UFS, 2007.
- BORGES, M. A. G. A compreensão da sociedade da informação. **Ciência da Informação**. Brasília, v.29, n.3, 2000. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652000000300003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652000000300003)>. Acesso em: 26 jul. 2007.
- BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

CABESTRÉ, S.A; GRAZIADEI T. M; CRUZ L. M. F. **Inteligência competitiva no contexto digital**: a utilização do sistema intranet como facilitador dos relacionamentos no ambiente organizacional. Trabalho apresentado ao Núcleo NP-05, de Relações Públicas e Comunicação Organizacional. In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. 27.** (Intercom). 2004.

CÂNDIDO. G. A; ARAÚJO, N.M. As tecnologias de informação como instrumento de viabilização da gestão do conhecimento através da montagem de mapas cognitivos. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 32, n.3, set./dez., 2003.

CAPRA, F. **The Web of Life**. Nova Iorque: Anchor Books, 1996.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

\_\_\_\_\_. **A sociedade em rede**: a era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992. v.1.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHEMIN, C. **Empresas brasileiras buscam aura de modernidade no Second Life**.

Dísonível em: <

<http://www.convergenciadigital.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=7138&sid=4&tpl=printerview>>. Acesso em: 04/05/2007.

COHEN, I.J. Teoria da estruturação e práxis social. In: GIDDENS, A; TURNER, J. (Org). **Teoria social hoje**. São Paulo: UNESP, 1990.

CONTRERA, C. **As novas práticas de gestão da comunicação organizacional em face da inserção das tecnologias da informação**. Monografia (Especialização). São Paulo: Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2001.

CORRÊA, T. G; FREITAS, S. G (Org.). **Comunicação, marketing, cultura**: sentidos da administração, do trabalho e do consumo. São Paulo: ECA, USP: CLC, 1999.

CROWSTON, Kevin; MALONE, Thomas W. Information Technology and Work Organization. In: ALLEN, Thomas J. & MORTON, Michael S. Scott. **Information Technology and the Corporation of the 1990**. Oxford: Oxford University Press, 1994.

COUTINHO, C. P.; CHAVES, J. H. O estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal. **Revista Portuguesa de Comunicação**. Braga, Brasília, v. 15, n.001, p. 221-243, junh 2002.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

DAVENPORT, T. Competing on analytics: the new science of winning. In: **Fórum Mundial de Marketing e Estratégia**, promovido por HSM. São Paulo, 2007.

DELISI, P. S. **Lessons from the steel axe**: culture, technology, and organizational change. Cambridge: Sloan Management Review, 1990.

DEMO, P. **Complexidade e aprendizagem**: a dinâmica não linear do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2002.

DIAS, C. **Usabilidade na web**: criando portais mais acessíveis. 2. ed. Alta Books, 2007.

DIAS, D. **Motivação e resistência ao uso da tecnologia da informação**: um estudo entre gerentes. Foz do Iguaçu. Anais do ENANPAD (CD-R), 1998.

DINIZ, Eduardo. H. O Estado da Arte dos Portais Corporativos em Bancos. In: Alberto Luiz Albertin; Rosa Maria de Moura. (Org.). **Tecnologia da Informação**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

DOMINGUES, C. Z. **Como avaliar e mensurar uma campanha de comunicação interna**: estudo de caso Cliente Consciente Santander Banespa. Monografia (especialização). Escola de Comunicação e Artes-Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

DRUCKER, P. F. O advento da nova organização. In: **Gestão do conhecimento**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FLEURY, M. T. L.; SILVA, S. M. Cultura organizacional e tecnologia de informação: um estudo de caso em organizações universitárias. In: RUBENS, G. et al. **Informática, organizações e sociedade no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2003.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 6. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1986.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, 1991.

FRONKOWIAK, J. W. **Intranet para leigos**. São Paulo: Berkeley Brasil, 1998.

GARCIA, J. J. **La comunicación interna**. Madri: Díaz de Santos, 1998.

GIDDENS, A. **A Constituição da Sociedade**. São Paulo: Martin Fontes, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas da Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMOLSKI, B. **A management information systems**: managing information technologies in the internetworked enterprise. Irwin: McGraw – Hill, 1999.

GRANDO, G. Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz. In: MARCHIORI, M. R.(Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

GRAHAM, S. The end of geography or the explosion of place?: conceptualizing space, place and information technology. **Progress in Human Geography**. v. 22, n. 2, p. 165 – 185, 1998.



HILLS, M. **Intranets como groupware**. São Paulo: Berkeley Brasil, 1997.

KIM, C. W; MAUBORGNE, R. Blue ocean strategy: go where the profits and growth are – and where the competition isn't. In: **Fórum Mundial de Marketing e Estratégia**, promovido por HSM. São Paulo, 2007.

KITCHIN, R. Towards geographies of cyberspace. **Progress in Human Geography**. v. 22, n. 3, p. 385-406, 1998.

KOTLER, P. Precision marketing: how to win and keep customers profitably. In: **Fórum Mundial de Marketing e Estratégia**, promovido por HSM. São Paulo, 2007.

KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

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

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. R. (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

LAFRANCE, J. **Intranet ilustrada: usos e impactos organizacionais de intranet em las empresas**. Montevideo: Trilce, 2001.

LASTRES, M. H.; FERRAZ, J. C. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: LASTRES, M.H. e ALBAGLI, S. (Orgs). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LAURINDO, F. J. B. **Tecnologia da informação: eficácia nas organizações**. São Paulo: Futura, 2002.

LEITÃO, S.P; ROSSI, L.P. Natureza das mudanças nas organizações: uma introdução crítica. **Revista Arché Interdisciplinar**, v.10, n.28, p. 13-39, 2000.

LEITE, J. C. Decisões de investimentos em tecnologia de informação. In: MOURA, R. M., ALBERTIN, A. L. (Org). **Tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 2004.

LÉVY, P. **O que é o virtual?** São Paulo: Ed. 34, 1996.

\_\_\_\_\_. **Inteligência coletiva**. São Paulo: Loyola, 1998.

\_\_\_\_\_. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999.

LIMA, E. N. A tecnologia alavancando mudanças. In: OLIVEIRA, F. B.(Org). **Tecnologia da informação e da comunicação: desafios e propostas estratégicas para o desenvolvimento dos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

LIMA, K. M. Determinismo tecnológico. In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. 24. Campo Grande, 2001.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Networks: redes de conexões**. São Paulo: Aquariana, 1992.

LYRA, C. E. **Relatos sobre questões comportamentais na informática**. Grupo de interesse em Qualidade e Produtividade. Curitiba: SUCEU/PR, 1991.

MATTELART, A. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Loyola, 1999.

MARCHIORI, M. R. **Organização, cultura e comunicação: elementos para novas relações com o público interno**. Dissertação (Mestrado em Comunicação). São Paulo: Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 1995.

\_\_\_\_\_(Org). **Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional**. In: MARCHIORI, M. R. (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MARCUSE, H. **A ideologia da sociedade industrial**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

MARCUSE, H.; KELLNER, D. **Tecnologia, guerra e fascismo**. São Paulo: Unesp, 1999

MARR, R.; GARCIA, E. **La dirección corporativa de los recursos humanos**. Madrid: Díaz de Santos, 1997.

MEYROWITZ, J. **No sense of place**. Oxford: Oxford University Press, 1985.

MCLUHAN, M. **Understanding media: the extensions of man**. Cambridge: MIT Press, 1994.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MEDEIROS, E. M. S., SAUVÉ, J. P. **Avaliação do impacto de tecnologias da informação emergentes nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MEIRELLES, F. S. **Administração de recursos de informática: 14ª Pesquisa Anual**. São Paulo: FGV – EAESP, mar. 2003.

MIRABITO, M. M. A. **Las nuevas tecnologías de la comunicación**. Barcelona: Gedisa, 1998.

MOREIRA E. H.; PONS, M. E. D. Novas tecnologias da comunicação empresarial: a intranet como ferramenta de comunicação interna. **Comunicação Organizacional**. 2003. Disponível em: < <http://www.pucrs.br/notfound.htm?pagina=/famecos/geacor/texto7.html>>. Acesso em: 10 fev. 2008.

MORIN, E. **Introdução ao Pensamento Complexo**. 2a.ed. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

MOTTA, F. C. Prestes; CALDAS, M. P. (Org). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOURA, R. M. O papel da tecnologia de informação. In: MOURA, R. M., ALBERTIN, A. L. (Org). **Tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 2004.

NASSAR, P. O fim da comunicação interna. **Revista Melhor Vida e Trabalho**. n.162., dez. 2000.

\_\_\_\_\_. (Org). **Comunicação interna**: a força das empresas. São Paulo: Aberje, v. 2, 2005.

\_\_\_\_\_. A comunicação como valor estratégico. In: MARCHIORI, M. R. (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

NASSAR, P.; FIGUEIREDO, R. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

NEGROPONTE, N. **A vida digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

NEVES, R. C. **Imagem empresarial**: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido de seu maior patrimônio. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

NIELSEN, J. **Projetando websites**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

O'BRIEN, J. A. **Management information systems**: managing information you technologies in the internetworked enterprise. Irwin: Mc Graw-Hill, 1999.

OEIRAS, J. Y. Y. **ACEL**: Ambiente computacional auxiliar ao ensino, aprendizagem a distancia de línguas. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Computação, Universidade de Campinas. Campinas, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organizações e métodos**: abordagem gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, V. A. **A comunicação empresarial mediada por Intranet no setor de hotelaria**: um estudo exploratório em Bauru (SP). Dissertação (mestrado). Universidade Estadual de São Paulo Julio de Mesquita Filho. Bauru: 2006.

PAULA, M. A. Sintonia fina para construir sentido. In: NASSAR, P. (Org.). **Comunicação interna**: a força das empresas. São Paulo: ABERJE, 2003.

PENTEADO, J. R. W. **A técnica da comunicação humana**. 12. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

PEREIRA, C. A. M.; HERSCHMANN, M. Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento. In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. 25. Salvador, 2002.

PITASSI, C.; LEITÃO, S. P. Tecnologia da informação e mudança: uma abordagem crítica. **Revista de Administração de empresa**, v. 42, n. 2, p. 77-87, abr./jun. 2002.

QUEIROZ, J. O papel da área de TI no ciclo de vida da organização. In: OLIVEIRA, F. B. (Org). **Tecnologia da informação e da comunicação**: desafios e propostas estratégicas para o desenvolvimento dos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

REBECCHI, E. **O sujeito frente à inovação tecnológica**. Petrópolis: Vozes: 1990.

REINHARD, N. Implementação de sistemas de informação. In: MOURA, R. M.; ALBERTIN, A. L. (Org). **Tecnologia de informação**: desafios da tecnologia de informação aplicada aos negócios. São Paulo: Atlas, 2005.

REMENYI D.; MONEY, A.; SHERWOOD-SMITH, M. **The effective measurement and management of the IT costs and benefits**. Oxford: Butterwooth-Heinemann, 2000.

REIS, M. C. Mudança organizacional, comunicação, criatividade e inovação. In: MARCHIORI, M. R. (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RODRIGUES, S. B. et al. (Org). **Tempos de desconstrução**: evolução e transformação nas empresas: um estudo da Telemig/Telemar Minas. Belo Horizonte: UFMG, FACE, CEPEAD, 2003.

ROSSETTI, G. Entrevista para a reportagem - O impulso criativo. **Revista Comunicação 360 Graus**, Rio de Janeiro: Casa do Cliente, abril 2007.

RUBENS, G. et al. **Informática, organizações e sociedade no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2003.

SALDANHA, R. **A intranet, de prima pobre a popstar**. Set. 2002. Disponível em: <<http://www.webinsider.com.br/vernoticia.php?id=1442>>. Acesso em: 02 set. 2007.

\_\_\_\_\_. **O novo papel da comunicação interna**. Ago. 2005. Disponível em: <<http://www.intranetportal.com.br/estrategia/saldanha0605>>. Acesso em: 20 ago. 2007.

SAMPLER, J.L.. Exploring the relationship between information technology and organizational structure. In: EARL, M.J. E. (Org.) **Information management: the organization dimension**. New York: Oxford University Press, 1998.

SANCHES, C. Esforço para manter o colaborador informado e envolvido com a empresa. **RH em Síntese**. 1996. Disponível em: <[http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/cmmk\\_002.php](http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/cmmk_002.php)>. Acesso em: 05 jun. 2007.

SANDI, A. Q. A implantação de dispositivos tecnológicos nas organizações: resistências iniciais. In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. 26. Belo Horizonte, 2003.

\_\_\_\_\_. Comunicação digital, uma mídia recente, a intranet: sua formação e configuração na comunicação e informação. In: **Encontro Nacional da Rede Alfredo de Carvalho**. 2. Florianópolis, 2004.

SANTAELLA, L. **Navegar no ciberespaço**: o perfil cognitivo do leitor imersivo. São Paulo: Ed. Paulus, 2004.

\_\_\_\_\_. Uma forte rede de confiança. **Revista Comunicação 360 graus**. Rio de Janeiro: Casa do Cliente, abril 2007.

SANTOS, S.P. A comunicação da informação organizacional por meio da TV corporativa do Banco Central do Brasil. In: **Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação 5**. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação/UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais), 2003.

SHANNON, C. E; WEAVER. **The Mathematical Theory of Communication**. Univ. Illinois Press, Urbana, Ill. 125p, 1963.

SIMÕES J.A. **Relações públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

TAKAHASHI, T. (Org.). **Sociedade da informação no Brasil**: Livro Verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

TAPSCOTT, D. **Economia digital**: promessa e perigo na era da inteligência em rede. São Paulo: Makron Books, 1997.

TEIXEIRA, F. J. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

THAYER, L. O. **Princípios de comunicação na administração**: comunicação e sistemas de comunicação na organização da administração e relações internas. São Paulo: Atlas, 1972.

\_\_\_\_\_. **Comunicação**: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais. São Paulo: Atlas, 1976.

TORQUATO, F. G. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986

\_\_\_\_\_. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 1995.

TRIVINHO, E. **O mal-estar da teoria**: a condição da crítica na sociedade tecnológica atual. Rio de Janeiro: Quartet, 2001.

TURNER, J. H. **Sociologia**: conceitos e aplicações. São Paulo: Makron Books, 2000.

UEKI, Y. Jumping up to the internet-based society: lessons from Korea. In: KAGAMI, M.; TSUJI, M. **Digital divide or digital jump**: beyond IT revolution. Japan: Institute of the Developing Economies, 2002.

URRUTIA, A. A . **Nuevos retos comunicativos en la empresa ante las nuevas tecnologías de la comunicacion**. 1999a. Disponível em: <  
| [http://www.bocc.ubi.pt/\\_esp/anopub.php?anopub=1999](http://www.bocc.ubi.pt/_esp/anopub.php?anopub=1999)>. Acesso em: 15 ago. 2007.

\_\_\_\_\_. **La comunicación interna para combatir la desinformación dentro la empresa.** 1999b. Disponível em:< <http://www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-comunicacion-interna.html>>. Acesso em: 15 ago. 2007.

VALDEUSO, C. Alinhando a TI com o negócio. In: OLIVEIRA, F. B. (Org). **Tecnologia da informação e da comunicação:** desafios e propostas estratégicas para o desenvolvimento dos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

VIBERTI, F. **Plano de comunicação:** um aliado de peso. Abr. 2005. Disponível em: < <http://www.intranetportal.com.br/comunicacao/planodecomunicacao>>. Acesso em: 15 ago. 2007.

VOLTI, R. **Society and technological change.** 3. ed. New York: St. Martin's Press, 1995.

WEINHARDT, L. Entrevista para a reportagem: a comunicação interna como ferramenta estratégica. **Revista Notícias da Bacia de Campos.** Macaé: Petrobras, novembro 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICES

## Apêndice A – Questionário aplicado com os funcionários

### IDENTIFICAÇÃO

---

**Áreas de formação** (não necessariamente igual ao registrado no crachá): \_\_\_\_\_

Ex: administrador, profissional de comunicação, engenheiro, contador...

**Sector atual de atuação na Regional Bacia de Campos:**

( ) SIS ( ) SAO ( ) SMS ( ) SAMS ( ) PGRH ( ) BS ( ) RC ( ) NS

**Tempo de vínculo à Companhia:**

( ) 0 a 5 anos ( ) 6 a 11 anos ( ) 12 a 17 anos ( ) 18 a 22 anos ( ) mais de 23 anos

### COMUNICAÇÃO INTERNA DA COMPANHIA

---

**1. Como você classifica a comunicação interna da Companhia?**

( ) Atende integralmente ( ) Atende parcialmente  
( ) Não atende ( ) Outra opinião \_\_\_\_\_

**2. Considerando os meios de comunicação interna da Companhia, classifique, os quatro mais acessados em uma escala decrescente de 1 a 4.**

Ex: (1) para o mais acessado (3) para o terceiro mais acessado  
(2) para o segundo mais acessado (4) para o menos acessado

( ) revistas internas ( ) mural ( ) reuniões ( ) eventos  
( ) sametime/ bate-papo ( ) correio eletrônico ( ) Petronet (intranet) ( ) jornal (Notícias BC)

**3. Como você avalia o fato de a comunicação interna da Petrobras hoje trabalhar com meios de comunicação tradicionais (revistas internas, jornal, mural) e eletrônicos (intranet, correio eletrônico, sametime/bate-papo)?**

( ) Atende integralmente ( ) Atende parcialmente  
( ) Não atende ( ) Outra opinião \_\_\_\_\_

### PETRONET (INTRANET DA PETROBRAS)

---

**Quanto à Petronet, indique:**

**4 Periodicidade de seu acesso à Petronet:**

( ) diário ( ) 3 a 5 acessos por semana ( ) semanal ( ) quinzenal  
( ) mensal ( ) ocasionalmente ( ) outros: \_\_\_\_\_

**5 Seu grau de familiaridade com a Petronet:**

( ) Muito ( ) Razoável ( ) Pouco ( ) Muito pouco ( ) Nenhum

**6 Facilidade disponibilizada pela própria Petronet para você entender como localizar as informações nela apresentadas:**

( ) Atende integralmente ( ) Atende parcialmente  
( ) Não atende ( ) Outra opinião \_\_\_\_\_

**7 Sua opinião quanto à atualização das informações da Petronet:**

( ) satisfatória ( ) insatisfatória

**8 Sua navegação:**

( ) Fácil ( ) Muito fácil ( ) Difícil ( ) Muito difícil



**9 Classifique, em uma escala decrecente, os conteúdos mais acessados, na Petronet, por você:**

Ex: (1) para o mais acessado (3) para o terceiro mais acessado  
(2) para o segundo mais acessado (4) para o menos acessado

- ( ) Informações gerais da Companhia (primeira página da Petronet)  
( ) Informações de RH (direitos e deveres dos funcionários e da Companhia)  
( ) Informações do Portal da sua Unidade em que trabalha (Portal dos Serviços Compartilhados)  
( ) Informações pessoais (contracheque, frequência, viagem, gerenciamento de desempenho, etc)  
( ) Outras: \_\_\_\_\_

**10. Como você avalia os serviços oferecidos pela intranet?**

- ( ) Atende integralmente ( ) Atende parcialmente  
( ) Não atende ( ) Outra opinião \_\_\_\_\_

**11. Como você considera a intranet enquanto uma ferramenta de comunicação interna?**

- ( ) Absolutamente indispensável ( ) Parcialmente indispensável ( ) Dispensável

**12. Como você considera a intranet enquanto uma ferramenta de trabalho?**

- ( ) Absolutamente indispensável ( ) Parcialmente indispensável ( ) Dispensável

**13. Como você percebe a contribuição da intranet para o trabalho em equipe?**

- ( ) Absolutamente indispensável ( ) Parcialmente indispensável ( ) Não se aplica

**14. Como você percebe o fato de a intranet criar a oportunidade do trabalho à distância (por ex: acessar a Petronet em casa)?**

- ( ) Absolutamente indispensável ( ) Parcialmente indispensável ( ) Dispensável

**Por gentileza, indique sua opinião quanto às seguintes afirmativas referentes à intranet:**

**15 “A intranet altera o fluxo das informações internas referentes ao meu trabalho, no dia-a-dia”.**

- ( ) concordo totalmente ( ) concordo ( ) neutro ( ) discordo ( ) discordo totalmente

**16 “A intranet mudou o ritmo de meu trabalho”.**

- ( ) concordo totalmente ( ) concordo ( ) neutro ( ) discordo ( ) discordo totalmente

**17 “A intranet aumenta a eficiência no desempenho das minhas atividades”.**

- ( ) concordo totalmente ( ) concordo ( ) neutro ( ) discordo ( ) discordo totalmente

**18 “O uso da intranet gera satisfação no meu trabalho”.**

- ( ) concordo totalmente ( ) concordo ( ) neutro ( ) discordo ( ) discordo totalmente

**19 “A intranet influencia a forma de trabalho das pessoas dentro da Companhia, ou seja, a cultura organizacional”.**

- ( ) concordo totalmente ( ) concordo ( ) neutro ( ) discordo ( ) discordo totalmente

**20. Quais mudanças significativas a Petronet (intranet) trouxe para o seu trabalho?**

\_\_\_\_\_

**21. Quais limitações significativas a Petronet (intranet) trouxe para o seu trabalho?**

\_\_\_\_\_

**22. Qual sua opinião a respeito do fato de hoje a intranet disseminar informações anteriormente restrita a poucas pessoas?**

---

---

**23. Você pode acessar a Petronet de sua própria casa?**

( ) Sim      ( ) Não

Por favor, dê sua opinião a respeito da sua resposta:

---

---

**24. O que você sugere para melhorar a Petronet, enquanto ferramenta de comunicação interna?**

---

---

**25. Observações que deseja acrescentar à pesquisa:**

---

---

#### **Apêndice B - Roteiro da entrevista com gerentes**

**1. Como você avalia a comunicação interna da Companhia?**

---

---

**2. Como você considera a intranet (Petronet) enquanto uma ferramenta de comunicação interna da Companhia (provedora de notícias e informações da Companhia e dos Serviços Compartilhados)?**

---

---

**3. Como você percebe a intranet enquanto uma ferramenta de trabalho da Companhia (uma plataforma de trabalho, na medida em que disponibiliza aplicativos como Siger, SAP, GD, etc)?**

---

---

**4. Você considera que a intranet seja uma maneira prática de manter sua equipe atualizada sobre os acontecimentos e novidades da Companhia e dos Serviços Compartilhados? Porquê?**

---

---

**5. Na sua opinião, sua equipe realmente busca na Petronet a solução para suas dúvidas? Porquê?**

---

---

**6. A intranet provoca uma mudança no ritmo de trabalho de sua equipe?**

---

---

**7. A intranet altera o fluxo das informações referentes ao trabalho, no dia-a-dia da RBC? Como?**

---

---

**8. Como você percebe o fato de a intranet oportunizar trabalho à distância (por ex: acessar a intranet em casa)?**

---

---

**9. A intranet influencia a eficiência no desempenho de sua equipe no desenvolvimento das atividades?**

---

---

**10. Qual a contribuição da Petronet (intranet) para o trabalho em grupo de sua equipe?**

---

---

**11. Na sua visão, a intranet é bem vista como um meio de comunicação interna e ferramenta de trabalho pelos funcionários da RBC? Porquê?**

---

---

**12. Você considera que a intranet influencia a forma de trabalho da Companhia, ou seja, a cultura organizacional?**

---

---